

**Katri Puumala**

# **SOVELTUVUUSTESTIT TYÖHÖNOTTOTILANTEESSA**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2017**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Joulukuu 2017	<b>Tekijä</b> Katri Puumala
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> SOVELTUVUUSTESTIT TYÖHÖNOTTOTILANTEESSA		
<b>Työn ohjaaja</b> Jorma Saloniemi		<b>Sivumäärä</b> 53 + 1
<b>Työelämäohjaaja</b> Marko Ovaskainen		
<p>Soveltuvuustestien ja henkilöarvioinnin rooli rekrytointiprosessissa on kasvanut merkittävästi 2000-luvun aikana. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää soveltuvuustestien käyttöä työhönottotilanteessa. Opinnäytetyö on koostuu teoria- ja tutkimusosioista. Yhdessä nämä kaksi osiota muodostuvat työn lopputuloksen.</p> <p>Teoriaosuus työssä antaa katsauksen siihen, mikä on henkilöstön rooli yritystoiminnassa, minkälaisista vaiheista rekrytointiprosessi koostuu sekä miten soveltuvuustestejä ja henkilöarviointia voidaan hyödyntää henkilöstön hankinnassa. Käsiteltävät aiheet antavat kattavan pohjustuksen työn aiheelle, eli minkälaisia tekijöitä onnistuneeseen työhönottotilanteeseen tarvitaan.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosion tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle tyypillistä haastattelua. Haastatteluun osallistui yrityksen edustaja, joka hyödyntää rekrytoinnissaan soveltuvuustestejä ja -arviointeja. Yritys tarjoaa myös ulospäin omille asiakkailleen henkilöarviointiin ja johtamisen kehittämiseen liittyviä palveluita. Tutkimuksen tulokset analysoitiin teemoittelemalla ja tulosten avulla pyrittiin saamaan teoriaosuuden tueksi tietoa henkilöarvioinnin sekä soveltuvuustestien käyttämisestä sekä niiden hyödyntämisestä yritysmaailmassa.</p> <p>Tutkimuksen ja teorian tiedon pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että soveltuvuustesteistä on hyötyä työhönottotilanteessa. Henkilöarvioinnista ja soveltuvuustesteistä saadaan arvokasta tietoa valintapäätöksen tueksi, kun menetelmiä ja niistä saatua informaatiota osataan hyödyntää oikealla tavalla.</p>		
<b>Asiasanat</b> henkilöarviointi, motivaatio, rekrytointi, soveltuvuustestit, soveltuvuus, työhönottotilanne		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> December 2017	<b>Author</b> Katri Puumala
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> APTITUDE TESTS IN RECRUITMENT SITUATION		
<b>Instructor</b> Jorma Saloniemi		<b>Pages</b> 53 + 1
<b>Supervisor</b> Marko Ovaskainen		
<p>The role of aptitude tests and personality assessment has been growing significantly during the 2000s. The subject of this thesis was to examine the role of aptitude tests in a recruitment situation. This thesis includes theoretical and research parts, which together combined bring the results for the subject.</p> <p>The theoretical part of this thesis gives an overview of the personnel's role in companies' businesses, the steps and phases the recruitment process includes and how aptitude tests and personality assessments can be used when hiring new personnel. The topics introduced in this section give a comprehensive overview and outlook for the subject. They also give an impression of the features it takes to have a successful recruitment situation.</p> <p>The research method used in this thesis was an interview, which is a typical qualitative research method. The interview was made with a person, who works for a company which offers aptitude and personality assessments to their company customers. This company also uses these methods in their own recruitment processes. The results of this research were analyzed by producing themes (thematizing).</p> <p>The theoretical and research parts bring us to a conclusion that aptitude tests and personality assessments bring useful and valuable information in recruitment situations. It requires though that the methods and results produced by these methods should be used in the right kind of way.</p>		

### Key words

aptitude tests, motivation, personality assessment, recruitment, recruitment situation

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 YRITYSTOIMINTA JA HENKILÖSTÖ .....</b>	<b>3</b>
2.1 Yritystoiminta .....	3
2.2 Henkilöstö tuotannontekijänä .....	4
2.3 Henkilöstön tarve .....	5
2.4 Henkilöstöstrategia osana yrityksen strategiaa .....	6
2.5 Henkilöstösuunnittelu .....	8
2.6 Osaaminen eli kompetenssi .....	9
<b>3 HENKILÖSTÖN HANKINTA ELI REKRYTOINTI .....</b>	<b>11</b>
3.1 Yleisesti rekrytoinnista .....	11
3.2 Työhönottotilanne .....	12
3.3 Rekrytointiprosessi .....	12
3.4 Hankintalähteet .....	15
3.4.1 Sisäinen hankintalähde .....	15
3.4.2 Ulkoinen hankintalähde .....	16
3.5 Rekrytointiprosessin digitalisoituminen .....	17
<b>4 SOVELTUVUUSTESTIT HENKILÖARVIOINNISSA .....</b>	<b>19</b>
4.1 Yleisesti soveltuvuustesteistä .....	19
4.2 Henkilöarviointi, mitä se on? .....	20
4.3 Henkilöarvioinnin hyötyjä ja haittoja .....	22
4.4 Henkilöarviointi lainsäädännön näkökulmasta .....	24
4.5 Erilaisia soveltuvuustestejä/valintamenetelmiä .....	25
4.5.1 Haastattelu .....	27
4.5.2 Simulaatio .....	28
4.5.3 Kykytestit .....	28
4.5.4 Työskentelytyylitestit .....	28
4.5.5 Psykologin haastattelu .....	29
4.5.6 Persoonallisuustestit .....	29
<b>5 TUTKIMUKSEN TEKEMISESTÄ JA TUTKIMUKSEN TULOKSET/CASE .....</b>	<b>31</b>
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	31
5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti .....	32
5.3 Aineiston hankinta .....	32
5.4 Aineiston analysointi .....	33
5.5 Haastattelun tulokset .....	35
5.5.1 Soveltuvuustestit yritystoiminnan näkökulmasta .....	35
5.5.2 Henkilöstön hankinta .....	36
5.5.3 Soveltuvuustestit henkilöarvioinnissa .....	37
<b>6 TULOSTEN TULKINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>42</b>
6.1 Opinnäytetyöprosessi .....	42
6.2 Johtopäätöksiä tutkimuksesta .....	45
6.2.1 Soveltuvuustestit yritystoiminnan näkökulmasta .....	46

6.2.2 Henkilöstön hankinta.....	46
6.2.3 Soveltuvuustestit henkilöarvioinnissa.....	47
6.3 Jatkotutkimusehdotuksia.....	50

LÄHTEET .....	51
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Soveltuvuustestien rooli rekrytointimaailmassa on kasvanut merkittävästi 2000-luvun aikana. Se on noussut yhdeksi tärkeäksi rekrytoinnin työvälineeksi organisaation etsiessä työtehtävään parasta mahdollista kandidaattia. Soveltuvuusarvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää myös rekrytointipäätöksen tekemisen jälkeen valmentamisessa tai urasuunnitelman luonnissa. Opinnäytetyössäni käsittelen erilaisia soveltuvuustestejä ja niiden hyödyntämistä työhönottotilanteessa.

Soveltuvuustestien avulla voidaan täydentää tiettyä kokonaiskuvaa ihmisen osaamisesta ja potentiaalista. Niiden avulla voidaan arvioida henkilön persoonallisuutta ja antaa suuntaviivoja, minkä tyyppisiin työtehtäviin kyseinen henkilö sopisi parhaiten ja miten omia vahvuuksiaan voi työssään parhaiten hyödyntää. Oikeanlaisen ja sopivan henkilön työtehtävään valinnalla on niin yritykselle kuin työtehtävään pyrkivälle henkilöllekin suuri merkitys. Rekrytoinnin onnistuessa saadaan yritykseen parhaimmassa tapauksessa jopa vuosikymmeniksi oikeanlainen henkilö, joka on sitoutunut ja tuottaa lisäarvoa yritykselle monella tapaa. Yrityksen tulee olla myös itse sitoutunut henkilöstöön, rekrytointi on aina ”kahden kauppa”.

Opinnäytetyöni pyrkii vastaamaan kysymykseen, onko soveltuvuustesteistä hyötyä työhönottotilanteissa. Testaamalla ihmisiä, voidaan tutkia ja miettiä henkilön soveltuvuutta kyseiseen työtehtävään ja arvioida, onko kyseinen työtehtävä henkilölle sopiva. Soveltuvuustestit eivät siis pelkästään auta yritystä löytämään heille sopivaa kandidaattia, vaan myös auttavat hakijaa löytämään itselleen sopivaa työtehtävää. Oikeanlaisen työtehtävän löytyminen on rekrytointiprosessissa molempien osapuolten etu.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsittelen yritystoimintaa henkilöstön tarpeen näkökulmasta ja henkilöstön roolia yritystoiminnassa, henkilöstön hankinnassa käytettäviä soveltuvuustestejä sekä rekrytointiprosessiin liittyviä asioita ja niiden kannalta soveltuvuustestien hyödyntämistä. Teoriaosuus työssä antaa katsauksen siihen, kuinka tärkeässä roolissa henkilöstö toimii yritystoiminnassa, ja miten soveltuvuustestejä hyödynnetään henkilöstön hankinnassa. Tutkimusosuudessa menetelmänä toimii teemahaastattelu, jossa haastattelen yritystä joka hyödyntää rekrytoinnissaan soveltuvuustestejä ja -arviointeja.

Valitsin opinnäytetyöni aiheen, koska aihe on todella kiinnostava sekä ajankohtainen. Rekrytointimaailma elää tällä hetkellä murroksessa rekrytoinnin eri osa-alueiden sähköistymisen myötä, samalla soveltuvuustestien käytön määrä on kasvanut huomattavasti.

## 2 YRITYSTOIMINTA JA HENKILÖSTÖ

Henkilöstö toimii tärkeässä roolissa osana yritystoimintaa ja tässä luvussa tarkastellaankin henkilöstön roolia yritystoiminnassa yrityksen toiminnan näkökulmasta sekä sitä, minkälainen vaikutus oikealla henkilöstöllä on yrityksen toimintaan. Luvun aihealueet käsittelevät yritystoimintaa, henkilöstöä tuotannontekijänä, henkilöstön tarvetta, henkilöstöstrategiaa, henkilöstösuunnittelua sekä henkilöstön osaamista eli kompetenssia.

### 2.1 Yritystoiminta

Yritystoiminta lähtee liikkeelle yrityksen määrittämästä yritysideoista, joka vastaa kysymyksiin miksi yritys on olemassa ja mitä se tekee. Yritysidea määrittää tärkeät suuntaviivat toiminnalle ja on yrityksen olemassaolon ydinajatus. Yritystoiminta voi pohjautua palvelun tai tavaran tuottamiseen ja toimintaan kuuluu aina tiettyjä ominaispiirteitä, jotka kuuluvat jokaisen yrityksen taustatekijöihin yrityksen toimintamuodosta ja koosta huolimatta. Yritystoimintaa harjoittaessa on hyvä kuitenkin ottaa huomioon sen riskit, jotka täytyy huomioida jo toimintaa suunniteltaessa ja toteuttamisen aikana. Yrityksen toiminnan tulee olla myös kannattavaa, jotta se voi jatkaa toimintaansa. (Hulkko, Kinkki & Mäkinen, 1995.)

Toiminta on monesti tasapainottelua kysynnän ja tarjonnan kanssa ja pohjautuu pitkälti juuri asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Kysyntään yritys pystyy vastaamaan luomalla ratkaisuja näille tarpeille. Yrityksillä on myös suuri merkitys ja rooli yhteiskunnassa niin verojen maksajana, työllistäjänä kuin palveluiden tuottajana.

Jos toiminnan ylläpitämiseen tarvitaan henkilöstöä, tulee henkilöstön palkkauksen myötä yrityksestä työnantaja. Työnantajana toimiminen tuo tiettyjä velvoitteita, josta tulee lain mukaan huolehtia. Työnantaja vastaa palkanmaksusta, ennakonpidätysten tilittämisestä ja sosiaaliturvamaksujen maksamisesta. On myös tärkeää noudattaa työehtosopimuksia toiminnassa ja ottaa niistä selvää. (Yritys-Suomi 2017a.)



Osaava henkilöstö on yksi yritystoiminnan tärkeimpiä tukipilareita eli henkilöstön hankintaan on hyvä panostaa aikaa sekä resursseja. Osaava, ammattitaitoinen ja asiansa osaava henkilöstö voi parhaimmillaan tuoda kustannuksiin säästöjä ja nostaa yrityksen liikevaihtoa välittömästi sekä välillisesti, eli se voi vaikuttaa suoraan myös tulokseen. Osaava henkilö toteuttaa yrityksen liiketoimintaideaa käytännössä.

Yritys voi vaikuttaa hyvin paljon myös itse henkilöstön osaamiseen, motivaatioon sekä taitotasoon. Luomalla kiinnostavan työympäristön ja tarjoamalla hyvät etenemis- sekä kouluttautumismahdollisuudet, yrityksestä voi tulla paljon kilpailukykyisempi sekä sen myötä se voi lisätä myös henkilöstön motivaatiota. Motivoitunut henkilöstö saa aikaan enemmän ja parempia tuloksia. (Yritys-Suomi 2017b.)

## **2.2 Henkilöstö tuotannontekijänä**

Yritystoiminta vaatii toimiakseen erilaisia tuotannontekijöitä eli tekijöitä, jotka osallistuvat tuotantoon ja joilla on vaikutusta siihen. Yksi tärkeimmistä voimavaroista ja tuotannontekijöistä yritykselle on sen henkilöstö. Aiempi näkemys työntekijöistä pelkkänä kustannus- tai tuotannontekijänä on vaihtunut uudenlaiseen ajatteluun tänä päivänä. (Vaahtio 2005, 15.) Henkilöstö olisi tärkeä ottaa mukaan yrityksen toimintaan kokonaan jo heti alkuvaiheessa, eikä kohdella heitä pelkkänä pakollisena tuotannontekijänä.

Kaikki tuotannontekijät ovat tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta, mutta henkilöstö eroaa muista tuotannontekijöistä suoraan jo inhimillisyytensä vuoksi. Työntekijöiden luonne voi tuoda parhaimmillaan uusia innovaatioita ja arvoja yritykselle, mutta se voi tuottaa myös ongelmia työnantajan näkökulmasta. Työntekijät eivät ole vain työnantajan hallussa, kuten koneet ja laitteet eli yrityksen konkreettiset hyödykkeet. Työntekijät eroavat myös muihin hyödykkeisiin verrattuna siinä, että heillä on myös erilaiset työjärjestelyjä ja työehtoja koskevat intressinsä. Työntekijän käyttäytymistä on myös hankala ennustaa etukäteen, kun työntekijät toimivat joskus oman tahtonsa mukaan. (Vaahtio 2005, 15.)

Yrityksessä voi olla paljon erilaisia koneita ja laitteita, mutta ne eivät täysin kuitenkaan korvaa henkilöstön työpanosta, sillä valinnan koneista ja laitteista tekee aina kuitenkin henkilöstö ja niiden käyttämiseen tarvitaan yleensä ihminen taustalle. Palveluammateissa henkilöstön rooli korostuu vielä entisestään. (Hulkko ym. 1995, 218.)

Organisaatioissa saatetaan ajatella, että henkilöstöhallinnon harjoittama henkilöstön suunnittelu ei tee suurta panosta yrityksessä, eli vaikuta sen toimintaan suoraan, koska se ei itsessään tuota mitään eikä myy mitään. Organisaation tärkeimpiä tuotannontekijöitä tai voimavaroja ovat kuitenkin sen oma henkilökunta eli työntekijät. Hyvät työntekijät tekevät yrityksestä tuottavan (Cook 2010, 1). Oikeanlainen henkilöstö voi olla jopa yrityksen ainoa vahvuus jatkuvasti kehittyvässä kilpailussa. Osaava henkilöstö toteuttaa yrityksen strategiaa käytännössä.

## **2.3 Henkilöstön tarve**

Työntekijät eli ihmiset ovat yrityksen toiminnan edellytys, ja yrityksen menestyminen markkinoilla on näiden yrityksessä työtä tekevien ihmisten varassa. Henkilöstö on yrityksen tärkein menestystekijä eli sen parhaat käytännöt, uusien asioiden oppiminen ja keksiminen, sekä muutoksensietokyky tulevat heidän toimestaan ja ovat sen aikaansaannosta. Tämän vuoksi henkilöstön hankintaan on syytä panostaa aikaa ja resursseja (Jylhä & Viitala 2013.)

Organisaatiossa ja työyhteisössä tulisi olla määrällisesti ja laadullisesti riittävä, osaava sekä motivoitunut henkilöstö, jotka toteuttavat yrityksen toimintatapaa eli yrityksen strategiaa käytännössä. Henkilöstö on osa yrityksen tärkeimpiä voimavaroja tai sen voidaan sanoa olevan jopa tärkein. Yrityksen toiminta-alueesta riippumatta, tekemisen ja tuotannon näkökulmasta toimii osaava henkilöstö sen keskeisenä menestystekijänä. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 16.)

Henkilöstön hankinta lähtee liikkeelle henkilöstön tarpeen tunnistamisesta. Se pitää sisällään toimenpiteitä, joita uuden henkilöstön hankinnassa tarvitaan. Henkilöstön tarve eli henkilöstön hankintatarve perustuu yleensä jo valmiiksi suunniteltuun henkilöstösuunnitelmaan. Henkilöstösuunnitelma vastaa kysymyksiin, kuinka paljon ja milloin uutta henkilöstöä tarvitaan yrityksen toiminnan pyörittämiseksi. (Kauhanen 2012.)

Yrityksen toimintaa on kuitenkin vaikeaa ennustaa täysin etukäteen. Tämän vuoksi henkilöstöä tarvitaan myös ennalta määrittämättömistä syistä, joita ovat mm. työntekijän irtisanoutuminen, eläkkeelle jääminen, opintovapaan pitäminen, vanhempainloma ja hoitovapaa, vuorotteluvapaa tai jopa yllättävä kuolintapaus. (Kauhanen 2012.) Tämän vuoksi työvoiman tarvetta on hyvä arvioida kokonaisstrategian kannalta, eli minkälaista henkilökuntaa yrityksen on tarvetta hankkia osaamisen ja määrän kannalta. (Yritys-Suomi 2017c).

## **2.4 Henkilöstöstrategia osana yrityksen strategiaa**

Strategia toimii yrityksen suunnan näyttäjänä ja se kattaa ne toimintamallit ja periaatteet, millä yritys luo kilpailuetua ja menestyy markkinoilla. Strategia ei pidä sisällään pelkästään tietoa yrityksen toiminnasta, vaan siinä määritellään tarkemmin, mitkä ovat ne tekijät, joilla yritys erottuu muista kilpailevista yrityksistä, kerää asiakaskuntaa ja sen myötä tekee hyvää tulosta. (Jylhä & Viitala 2013.)

Yritysstrategia, liiketoimintastrategia sekä toiminnalliset eli operatiiviset strategiat ovat strategioiden eri tasoja, joiden sisältö kattaa eri toimintoja. Yritysstrategia määrittelee, millaisessa liiketoiminnassa yritys haluaa olla mukana. Liiketoimintastrategia kertoo, millä tavalla yritys voi menestyä sen valitsemalla markkinakentällä. Operatiivisia eli toiminnallisia strategioita taas laaditaan liiketoimintastrategian pohjalta ja niissä käydään läpi, miten liiketoimintastrategiaa voidaan toteuttaa käytännössä. Hyvänä esimerkkinä operatiivisesta suunnitelmasta toimii henkilöstöstrategia (Viitala 2014). Strategioiden eri tasojen tulee olla linkitettyinä yrityksen kokonaisstrategiaan, sillä muuten ne voivat menettää merkityksensä.

Yrityksen kokonaisstrategia linjaa tärkeimmät suuntaviivat yrityksen toiminnalle. Henkilöstöstrategia liittyy olennaisena osana kokonaisstrategian toteuttamiseen, ja ne nivoutuvat tiiviisti yhteen. Henkilöstö on tärkeässä roolissa yrityskuvan ja tuotteen luojana, ja vastaa omalta osaltaan yrityksen menestymisestä sekä olemassa olevan toiminnan jatkumisesta. (Vaahtio 2005, 15.)

Osaava henkilöstö toimii organisaation strategian toteuttajana. Henkilöstöstrategiaan tulisi olla kirjattuna henkilöstön hankinnan ja kehittämisen suuntaviivat valmiiksi. Tavoitteet, kuten yrityksen arvot ja päämäärät henkilöstön osalta, olisi hyvä määrittää koskemaan koko henkilöstön

strategiaa. (Honkaniemi ym. 2006, 16.) Henkilöstöstrategian avulla luodaan ne suuntaviivat, joiden avulla voidaan turvata liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuminen tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategia on monessa yrityksessä yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä ja se toimii myös strategisen johtamisen alueena. (Jylhä & Viitala 2013.) Liiketoiminnassa tehtävät strategiset valinnat vaikuttavat suoraan myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja ne toimivat monesti eri yrityksissä strategisten valintojen lähtökohtana. (Viitala 2014).

Henkilöstöstrategia itsessään on suunnitelma pitkälle aikavälille, jonka avulla voidaan luoda suuntaviivat henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Siinä määritellään päämäärät ja tavoitteet, mitä henkilöstön kehittämisellä halutaan saavuttaa sekä toimenpiteet, miten näihin tavoitteisiin päästään (Viitala 2014). Yrityksen henkilöstöstrategia kattaa suunnitelman siitä, millä henkilöstöjohtamiseen liittyvillä keinoilla voidaan varmistaa yrityksen liiketoimintaosaamisen toteutuminen käytännössä. Henkilöstöstrategia sisältää määrityksen siitä, minkälaista henkilöstöä yritykseen tarvitaan ja millä osaamisella, kuinka paljon henkilökuntaa tarvitaan ja minkälaisissa yksiköissä he työskentelevät. (Viitala 2014.)

Erinomainen henkilöstöstrategia toimii välineenä, millä erottua kilpailijoista ja tuoda heihin verrattuna kilpailuetua, millä tavalla meidän yrityksen strategia on parempi kuin muilla, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Parhaimmassa muodossa henkilöstöstrategia toimii karttana, jonka avulla voidaan tehdä henkilöstöratkaisuja yrityksen eri tasoilla. Se hyödyttää eri organisaatiotasolla päätöksen tekemistä toimitusjohtajasta esimiehiin. (Jylhä & Viitala 2013.) Henkilöstöstrategia voi olla erilainen yrityksen koosta riippuen. Pienemmässä yrityksessä se voi olla yrityksen omistajan päässä visiona ja suuremmissa yrityksissä se on taas tarkasti ja analyytisesti laadittu kirjallinen suunnitelma, jota päivitetään tarpeen vaatiessa vastaamaan sen hetkistä tilannetta.

Koko yrityksen strategia vaikuttaa henkilöstöstrategian määrittymiseen. Henkilöstöstrategian suuntaviivoihin kuuluvat tavoitteiden asettaminen, miten näihin tavoitteisiin päästään ja miten henkilöstöstrategiaa on tarkoitus käytännössä noudattaa tulevaisuudessa (Vaahtio 2005, 20). Siihen kirjataan myös tarkemmat kriteerit henkilöstön lukumäärästä sekä minkälaista työpanosta sekä tulosta heiltä odotetaan. Henkilöstöstrategiaan olisi hyvä myös arvioida, minkälaisia muutoksia työtehtäviin tai yrityksen toimintayritykseen voisi lähiaikoina tulla. (Vaahtio 2005, 20.)

Lainsäädäntö vaatii esittämään henkilöstölle strategian, mutta se ei velvoita ottamaan mukaan heitä päätöksentekoon. Yhdessä henkilöstön kanssa kehitetty henkilöstöstrategiasuunnitelma sitouttaa kuitenkin henkilöstöä ja motivoi heitä suoriutumaan työstä hyvin/paremmin. (Jylhä & Viitala 2013.) Arvot, yrityksen toimintakulttuuri, tavoitteet sekä päämäärät piirretään strategian sekä henkilöstösuunnitelman avulla. Henkilöstöstrategia kytkeytyy suoraan henkilöstöjohtamiseen sekä sen myötä myös henkilöstön hankintaan (Vaahtio 2005, 20).

## **2.5 Henkilöstösuunnittelu**

Yksi henkilöstöstrategian osa-alueista on henkilöstösuunnittelu. Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on hyvä arvioida henkilöstön tarvetta tarkemmin ja sen myötä luoda arvio työvoiman tarpeesta. Henkilöstösuunnittelu perustuu liiketoimintastrategioihin. Suunnittelemalla tärkeitä suuntaviivoja henkilöstöön liittyvissä asioissa, voidaan ennakoida yrityksen liiketoiminnan tarvitsemaa henkilöstömäärää ja siihen liittyviä kustannuksia. Henkilöstösuunnittelu on myös tärkeässä roolissa varmistamassa, että yrityksellä on tarvittava osaaminen ja tietotaito tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen avulla voidaan myös ennakoida mahdollisia kehittämistarpeita. (Jylhä & Viitala 2013.)

Henkilöstösuunnittelua tehdään yrityksissä koosta ja organisaatorakenteesta riippumatta, suunnitelma voi olla hyvinkin erilainen sen järjestelmällisyyden ja suunnitelmallisuuden osalta. Isommissa organisaatioissa henkilöstösuunnittelu vaatii enemmän aikaa ja resursseja ja sen parissa työskentelevät omat henkilöstösuunnittelijat, jotka auttavat johtoa ja esimiehiä varautumaan tulevaisuuden henkilöstötarpeisiin. Pienemmissä yrityksissä henkilöstösuunnittelua tehdään pienimuotoisemmin, eli siihen voi riittää ajatus tulevasta tarpeesta. (Jylhä & Viitala 2013.)

Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan määritellä tulevaisuuden henkilöstön tarve ja sen myötä myös rekrytointitarve uusiin ja nykyisiin työtehtäviin. Haasteita henkilöstösuunnitteluun tuovat liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset, jotka voivat tapahtua nopeallakin aikataululla. Kaikkiin vastaan tuleviin tilanteisiin ei ole mahdollista varautua etukäteen, mutta mitä paremmin muutoksiin ollaan varauduttu, sitä paremmin toimintaa voidaan pitää laadukkaana. (Jylhä & Viitala 2013.) Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan siis varautua tulevaisuuteen ja ennakkoinnin

avulla varmistaa, että yrityksellä on oikea määrä henkilöstöä tekemässä oikeita asioita ja oikeaan aikaan.

## **2.6 Osaaminen eli kompetenssi**

Kompetenssi kertoo henkilön osaamisesta, pätevyydestä ja kyvystä työskennellä yrityksessä ja suoriutua työtehtävässään. Se kuvaa myös henkilön asiantuntevuutta ja ammatillista pätevyyttä ja osaaminen ei ole aina päälle päin näkyvää. Osaamisen karttuminen ei keskeydy koskaan vaan se kasvaa jatkuvasti ajan edetessä, se on siis jatkuvasti muuttuva pääoma (Välivehmas 2014, 12).

Henkilöstön osaaminen eli aineeton omaisuus on suuressa roolissa yrityksen henkistä pääomaa ja arvoa ajateltaessa. Yrityksen arvo koostuu siis monista muistakin asioista kuin kiinteästä- ja vaihtomaisuudesta sekä rahavaroista. Mitä enemmän yrityksen toimialakentässä tarvitaan tietointensiivisempää osaamista, sitä suuremmassa roolissa toimii henkilöstön osaaminen, kyky oppia sekä sopeutuminen uusiin tilanteisiin. (Pikkusaari 2011.) Osaamisen kehittämiseen panostaminen vaikuttaa myös suoraan yrityksen työhyvinvointiin sekä sen myötä yrityksen tuottavuuteen (Marjala 2015, 2). Mahdollisuus vaikuttaa omaan osaamiseen motivoi henkilöstöä parempiin tuloksiin. Kokonaisvaltaista osaamista on se, että työntekijä tietää mitä hän on tekemässä, mitä häneltä odotetaan, ja että hän tunnistaa omat osaamistaitonsa. Nämä taidot luovat myös samalla kannusteita ja mahdollisuuksia työssä suoriutumiseen. (Marjala 2015, 2.)

Työnhakutilanteessa on tärkeää löytää ja kartoittaa sellaiset tieto- ja taitopääomat, josta on hyötyä työnantajalle työntekijää palkattaessa. Ne voivat tuoda pitkässä ja lyhyessä juoksussa lisäarvoa koko yritykselle. (Välivehmas 2014,12.) Työnhakutilanne on pitempi prosessi, johon kuuluu monta erilaista tärkeää vaihetta. Sen tehtävänä on selvittää työnhakijan osaaminen työtehtävän kannalta, jotta työnantaja löytäisi parhaan hakijan kyseiseen työhön. (Välivehmas 2014, 12.)

Osaaminen, taidot, tiedot, asenne ja kokemus koostavat yhdessä yksittäisen työntekijän osaamisen. Yksittäisen työntekijän osaaminen voi kasvaa parhaimmillaan koko tiimin mittaiseksi

osaamiseksi, jossa osaamista kehitetään yhdessä peilaamalla sitä muihin tiimin jäseniin ja kehitetään osaamista yhdessä parhaiden käytäntöjen avulla. (Marjala 2015, 2.)

Yrityksien henkilöstössä on monesti paljon pitkään niissä töissä olleita henkilöitä eli kokenutta henkilöstöä. Heille on työuran aikana kertynyt paljon hiljaista tietoa ja erityisosaamista sekä heillä on hyvä käsitys yrityksen toimintatavoista. Hiljainen tieto on monesti dokumentoimaton eli sitä eli ole kirjattu mihinkään. (Salovaara 2004.)

### 3 HENKILÖSTÖN HANKINTA ELI REKRYTOINTI

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön hankintaa rekrytoinnin näkökulmasta, miten rekrytointiprosessi käynnistyy ja miten se etenee yrityksissä. Luku käsittelee työhönottotilannetta, rekrytointiprosessia, erilaisia hankintalähteitä sekä rekrytointiprosessin digitalisoitumista muuttuvassa maailmassa.

#### 3.1 Yleisesti rekrytoinnista

Rekrytoinnin olennaisena lähtökohtana toimii tietyn toimenkuvan ja henkilön yhteensovittaminen. Sen mahdollistaa henkilöstön hankintaprosessi, jota voidaan kutsua myös etsimiseksi ja löytämiseksi. (Markkanen 1999, 49.) Työnhaussa on kyse kysynnän ja tarjonnan kohtaamisesta, jossa molemmat osapuolet niin yritys kuin työntekijäkin etsivät ja tarjoavat jotain toisilleen. Se on myös viestinnän ja vuoropuhelun kauppaa (Välivehmas 2014, 62). Tässä luvussa käsitellään henkilöstön hankintaa yrityksen näkökulmasta.

Uutta henkilöstöä tai uutta osaamista hankittaessa olisi hyvä arvioida tarkkaan, minkälaisesta henkilöstötarpeesta on kyse. Kun hankinta on ajateltu loppuun saakka tarvelähtöisesti, saa yritys siitä parhaan mahdollisen hyödyn. Työvoiman tarvetta on myös hyvä miettiä siltä kannalta, tarvitaanko uutta tehtävää varten vakituista- tai määräaikaista henkilökuntaa ja olisiko työntekijätarve palkata kokoaikaiseksi tai osa-aikaiseksi työntekijäksi. Jos kyseessä on tietyn projektin ajan kestävä työvoiman tarve, tämä on hyvä ottaa myös huomioon rekrytointiprosessissa.

Yritys tarvitsee toimintansa pyörittämiseksi tietyn määrän osaavaa henkilökuntaa. Työvoiman määrä ja tarve tulisi sitouttaa jo yrityksen henkilöstöstrategiaan. Kun työvoiman tarve on tunnistettu ja tiedetään minkälaista henkilöä yritys alkaa hakemaan avoimeen virkaan, täytyy käynnistää rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessin käynnistämisen jälkeen, alkaa juuri työtehtävää ajatellen, oikean työntekijän etsiminen erilaisten keinojen avulla.

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi on monelle yritykselle investointi, jolla on kauaskantoiset vaikutukset. Pienissä yrityksissä henkilöstön palkkauksella on suhteellisesti suurempi vaikutus



suurempaan yritykseen verrattuna (Jylhä & Viitala 2013). Kun yritys on arvioinut henkilöstön tarvetta henkilöstöstrategian työvälineen eli henkilöstösuunnitelman avulla ja tehnyt päätöksen työhönotosta eli henkilöstön hankinnasta, on aika käynnistää rekrytointiprosessi.

### **3.2 Työhönottotilanne**

Työnantajan tulisi miettiä ja laskea jo ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä, onko uuden työntekijän hankkiminen yritykselle kannattavaa. Tärkeää on laskea, onko rahallinen panostus tuottavaa eli minkälaisessa ajassa työntekijä tuottaa palkkansa takaisin yritykselle ja tuottaa sen myötä myös lisätuottoa. (Välivehmas 2014, 63.) Uuden henkilön palkkauksesta tehdyn päätöksen jälkeen käynnistetään rekrytointiprosessi eli työhönottotilanne. Työhönottotilanteessa on tärkeä määrittää, minkälaiseen työtehtävään uutta työntekijää ollaan hakemassa. Rekrytoinnilla on yrityksen kannattavuuden kannalta tärkeä merkitys liiketoiminnassa, joten oikeanlaisen henkilöstön valintaan on hyvä panostaa aikaa ja resursseja.

Työhönottotilanne on tärkeässä roolissa henkilöstön hankinnassa ja sen onnistuminen mahdollistaa kestävän työsuhteen. Jotta työsuhde olisi toimiva, tulisi rekrytointiprosessi tehdä kunollisena työhönottoprosessina, jonka tuloksena työntekijä sekä työnantaja molemmat tuntevat omat oikeutensa ja velvollisuutensa rekrytointiprosessissa ja työsuhdetta solmittaessa. (Alku 2017.)

Työhönottoprosessi lähtee liikkeelle ilmoituksen julkaisemisesta eli paikasta ilmoittamisella. Julkaisun jälkeen kerätään tietoja potentiaalisilta työnhakijoilta ja tehdään tarvittaessa yksi tai useampi soveltuvuusarviointi työtehtävää varten. Kerätyn tiedon perusteella tehdään päätös työntekijöiden palkkaamisesta ja solmitaan työsopimus valittujen henkilöiden kanssa. Työsopimusta solmittaessa on hyvä muistaa keskustella työsopimuksen ehdoista sekä niiden sitovuudesta. Työnantajan harteilla lepää suuri vastuu kestävän työsuhteen edellytysten toteutumisen osalta. (Alku 2017.)

### **3.3 Rekrytointiprosessi**

Rekrytoinnin kynnys on monesti korkea, koska yrityksen taloudellinen liikkumavara on yleensä rajallinen ja uuden henkilön rekrytointi koetaan usein riskialttiiksi (Vaahtio 2005, 30). Tämän

vuoksi hyvin tehdyn rekrytinnin rooli korostuu. Uuden työntekijän palkkaus on kallista ja vielä kalliimpaa on huonosti suoritettu rekrytointiprosessi. Hutilointi synnyttää pitkällä aikavälillä kuluja.

Työntekijä ja työnantaja ovat molemmat etsijän roolissa avoimen työtehtävän kohdalla. Työnantaja etsii motivoitunutta työntekijää työtehtävään sekä työntekijä uutta työtehtävää itselleen. Kyseessä on siis kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen. Tarvelähtöisyys on avainsana työnantajan hakuprosessin käynnistyksessä eli työntekijää haetaan aina tarpeeseen työtehtävän määritelmästä tai kestosta riippumatta. (Välivehmas 2014, 63.)

Rekrytointiprosessi kattaa työtehtävän ja osaamisen vaatimusten määrittämisen, hankintakanavien kartoituksen, mahdollisen hakuilmoituksen koostamisen sekä itse hakuprosessin läpikäymisen haastatteluineen ja soveltuvuustesteineen. Prosessiin kuuluu myös olennaisena osana henkilövalinnan tekeminen ja työsopimuksen kirjoittaminen työtehtävään valitun henkilön kanssa. (Jylhä & Viitala 2013.) Henkilöstön hankinta eli rekrytointi kattaa kaikki työvoiman hankinnan vaiheet. (Lojander & Suonpää 2004, 125). Etsimisen ja löytämisen prosessi kuuluvat tärkeänä osana henkilöstön hankintaan eli rekrytointiin. Keinoja henkilöstön hankintaan on monenlaisia. (Markkanen 1999, 49.)

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle aina yrityksen omasta tilanteesta. Prosessi muodostuu yleensä kolmesta päävaiheesta liikkeenjohdollisessa tarkastelutavassa. Nämä kolme päävaihetta ovat työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja sopivan työntekijäkandidaatin valinta. (Vaahtio 2005, 31.) Työvoiman tarpeen tunnistuksen jälkeen, täytyy yrityksen aloittaa rekrytointiprosessi. Kuitenkin ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä, on tärkeää miettiä alkuun, mikä on haettavan työtehtävän vaatimustaso sekä minkälaisia ominaisuuksia siihen haettavalta henkilöltä toivotaan. On mietittävä myös samalla, mitä kyseisen henkilön tulee saada aikaiseksi työtehtävässään eli minkälainen toimenkuva on kyseessä. (Markkanen 1999, 17.)

Aluksi yritys määrittelee, millaiseen tehtävään uutta henkilöä tarvitaan ja millaisin kriteerein hänet valitaan. Sen jälkeen muodostetaan potentiaalisten ehdokkaiden joukko eli päätetään, millä tavoin ja kuinka laajasti avoimesta paikasta tiedotetaan ja minkälaisia tiedotuskanavia siihen käytetään. Lopuksi valitaan kandidaattien joukosta parhaaksi ja sopivammaksi katsottu henkilö. (Vaahtio 2005, 31.)

Työnantajan on tärkeää päättää oikea kanava, mitä kautta hän saa sopivien työnhakijoiden huomion ja löytää itselleen parhaat mahdolliset kandidaatit työtehtävän täyttämiseen. Organisaatio tarvitsee tietynlaista osaamista työtehtävään, joten työntekijän palkkaamista on tärkeää ajatella niin haettavan työtehtävän kuin organisaation kokonaistarpeenkin kannalta. (Välivehmas 2014, 63.) Osaamistarpeet on siis tärkeää täyttää ja lisäosaamisesta ei ole haittaa. Sen avulla organisaatioon voidaan saada tärkeää tarvittavaa uutta ajattelua ja sen myötä uudistusta.

Rekrytointi on kallista ja aikaa vievää ja haasteina monesti koetaankin, miten käyttää aikaa sekä muita resursseja järkevästi. Uusi työntekijä tai työntekijät palkataan tarpeeseen eli yritystoiminnassa on aukko sillä hetkellä tarvittavalle työntekijälle. Työnantaja voi monesti miettiä, miten hänellä on aikaa käydä läpi rekrytointiprosessi sekä sen jälkeen perehdyttää uusi työntekijä. Rekrytoinnin taustalla voi olla myös pelko, löytyykö osaavaa työntekijää lainkaan ja tuleeeko hän olemaan motivoitunut toimimaan uudessa työtehtävässään. Uusi työntekijä on aina investointi, jonka odotetaan tuottavan myös lisäarvoa oman työn panoksensa lisäksi. Uusi työntekijä voi aiheuttaa samalla pelkoa siitä, uskalletaanko yritykseen palkata uusi työntekijä. (Välivehmas 2014, 64-65.) Rekrytointiprosessin edetessä kohti hakuajan päättymistä, olisi perusteltua käydä jo hakemuksia alustavasti läpi, jottei myöhemmin joudu käymään enää kaikkia käsittelemättömiä hakemuksia läpi. (Markkanen 1999, 79.)

Oikeanlaisen rekrytoinnin merkitys yrityksessä on suuri jo pelkän kannattavuudenkin kannalta. Henkilöstöön on myös panostettava myös rekrytoinnin jälkeen, jotta he säilyvät motivoituneina ja ovat sitoutuneita yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen. Jos henkilöstö ei ole sitoutunut työskentelemään yrityksessä, se voi siirtyä pois työpaikasta. Yrityksen on siis pidettävä huolta siitä, että se pystyy houkuttelemaan osaavaa henkilöstöä, mutta myös pitämään ja sitouttamaan heidät yrityksen toimintaansa mukaan. (Välivehmas 2014, 63.)

Rekrytointiprosessi on muuttunut tänä päivänä nopeammaksi prosessiksi sähköistymisen ja internetin myötä, verrattuna vuosien takaisiin hakuprosesseihin. Nykyään mainonta, hakemusten vastaanotto ja käsittely sekä jopa arviointi voidaan suorittaa sähköisesti, mikä nopeuttaa prosessia huomattavasti (Cook 2010, 3). Haastattelut, hakemusten läpikäynti ja tietyt valintamenetelmät voidaan tuottaa sähköisesti. Tämä säästää aikaa myös sen osalta, että prosessin alkukarsinnat voidaan haastattelujen ja valintamenetelmien osalta suorittaa myös etänä.

Henkilönvalintaprosessi pitää sisällä myös henkilön työtehtävissä toimimisen seuraamista, myös valinnan jälkeen, eli seurausta siitä, miten hän pärjää työssään. Prosessi ei siis pelkästään pidä sisällään uuden henkilön etsimistä ja valintaa, vaan siihen kuuluu myös jälkihoito eli rekrytoinnin onnistumisen tarkistaminen ja varmistaminen.

Henkilövalinta prosessi lähtee siis liikkeelle henkilöstön hankintatarpeen tunnistamisesta ja se kestää valitun henkilön työssä suoriutumisen seurantaan saakka (Honkaniemi ym. 2006). Rekrytoinnin onnistumisen tuloksen näkee kuitenkin vasta ajan kuluessa, kun työpanos päästään toteamaan käytännössä. Jos tekemisen taso vastaa työnantajan edellyttämää, rekrytointia voidaan kutsua onnistuneeksi. (Välivehmas 2014, 62.)

### **3.4 Hankintalähteet**

Henkilöstön hankinta voidaan jakaa kahteen eri hankintalähteeseen, sisäiseen- ja ulkoiseen lähteeseen. Henkilöstöä voidaan tarvita täysin uuteen tehtävään tai sellaiseen tehtävään, josta aiempi tekijä on siirtynyt pois. Tarve voidaan täyttää rekrytoimalla henkilö yrityksen sisäisen haun kautta tai yrityksen ulkopuolelta. Molemmissa hankintalähteissä on omat etunsa ja haittapuolensa.

#### **3.4.1 Sisäinen hankintalähde**

Sisäisessä hankintalähteessä työntekijää etsitään työpaikan eli organisaation sisältä. Työpaikan sisältä palkattaessa henkilö on jo valmiiksi tuttu sekä hän tietää organisaation toimintatavat. Sisäinen rekrytointi on monesti nopeampaa ja edullisempaa, kun erillistä hakuprosessia ei tarvitse ulkoisesti käynnistää. Perehdytyksen tarve on ainoastaan tähän kyseiseen työtehtävään, eli muut asiat ovat jo henkilölle valmiiksi tuttuja. Henkilö on myös nopeammin saatavilla uuteen työtehtävään, erillisen irtisanomisajan puuttuessa vanhasta työtehtävästä. (Lojander & Suonpää 2004, 124–125.)

Sisäisen hankintalähteen käyttäminen toimii myös yhtenä motivointikeinona henkilöstölle etenismahdollisuuksien osalta. Tämän hankintalähteen käyttäminen tuo siis etua niin henkilöstölle kuin organisaatiolle itselleen. Sisäistä hankintalähdettä käytettäessä säästyy rahaa myös ilmoitusten osalta, eikä haastateltavia ja hakemuksia tule niin paljon kuin ulkoista hankintalähdettä käytettäessä. Aikaa säästetään siten niin hakemusten läpikäynnin kuin haastatteluidenkin osalta. (Lojander & Suonpää 2004, 124–125.)

Sisäisen hankintalähteen käyttäminen ei aina ole kuitenkaan paras vaihtoehto organisaatiolle. Sen käyttäminen tuo toki tervettä kilpailua työpaikalle, mutta kovempi kilpailu voi heikentää työpaikan ilmapiiriä ja luoda jännitettä työntekijöiden välille. Tämä taas voi näkyä pitkällä aikavälillä työssä viihtymisen heikentymisenä. Sisäinen hankintalähde hyödyntää yrityksessä tai organisaatiossa jo olevia työntekijöitä. Kun palkataan henkilö yrityksen sisältä, uuden veren eli uuden ajattelun määrä voi vähentyä tai se ei ainakaan lisäännä. Uutta ajattelua yritys tarvitsee kehittyäkseen jatkuvasti. (Lojander & Suonpää 2004, 124–125.)

Sisäinen hankinta tai sisäinen kierto on yleensä henkilöstrategian suosiossa, jos hankintalähteitä vertaillaan. Sen avulla voidaan tarkistaa, onko yrityksen sisällä jo valmiiksi henkilö, jolla olisi kyseiseen positioon sopivat ominaisuudet (Honkaniemi ym. 2006, 41).

### **3.4.2 Ulkoinen hankintalähde**

Ulkoisesta hankintalähteestä puhutaan, kun palkataan yrityksen ulkopuolelta uusi työntekijä yritykseen töihin. Ulkoisen hankintalähteen käyttäminen voi luoda yleensä pitkän rekrytointiprosessin, joka vie aikaa ja tämän myötä aiheuttaa myös kustannuksia yritykselle. Prosessi on yleensä hitaampi, mutta sen myötä voidaan saada yritykseen uutta verta ja uutta ajattelua (Lojander & Suonpää 2004, 125.)

Työntekijän hakutilanteessa käydään läpi yleensä erilaiset haastattelut, soveltuvuustestit ja muut arviointitilanteet. Niiden avulla voidaan saada tarkempaa kokonaiskuvaa ihmisestä työntekijänä, mutta nämä eivät kerro kuitenkaan kaikkea työntekijästä. Vie siis pidemmän aikaa, ennen kuin nähdään, onko henkilö sopeutunut organisaatioon ja oikeasti soveltuva työtehtäväänsä. Vaikka testien avulla saadaan paljon tietoa henkilön soveltuvuudesta työtehtävään, kaikista parhaimmatkaan testit eivät kerro henkilöstä kaikkea. Työntekijän tuntemattomuus

etukäteen voi siis parhaimmillaan tuoda yritykselle paljon hyötyä, mutta se voi olla myös riski. (Lojander & Suonpää 2004,125.)

### **3.5 Rekrytointiprosessin digitalisoituminen**

Rekrytointiprosessi on läpikäynyt suuren muutoksen sen siirtyessä enemmän ja enemmän sähköiseen maailmaan. Aikaisemmin rekrytinnin tärkeinä työvälineinä toimivat lehti-ilmoitukset ja oman verkoston kautta hankittavat kontaktit. Järjestelmien sähköistyminen ei ole pelkääntään tuonut vielä suurta muutosta perinteisen rekrytointiprosessin kulkuun, vaikka työvälineet ja menetelmät ovatkin muuttuneet. Sosiaalinen media ja sen tuomat erilaiset hakumenetelmät ovat mullistaneet rekrytointia entisestään. Mahdollisuuksia ja paikkoja löytää sopivia osaajia työtehtävää varten on lukuisia. (Ruuska 2016.) Nykyään ei ole lainkaan epätavallista, että sopiva kandidaatti työtehtävää varten löytyy Facebookin, LinkedIn-sivuston tai muun sosiaalisen median kanavan kautta.

Digitalisoituminen on tuonut omalta osaltaan kustannustehokkuutta koko rekrytointiprosessiin alusta loppuun saakka. Sähköistyminen on nopeuttanut ilmoituksien tekemistä sekä käsittelyä. Ilmoituksen voi ladata koska tahansa nettiin, kun avoimesta työpaikasta päätetään ilmoittaa. Hakemukset voidaan vastaanottaa myös sähköisesti ja niiden säilytys sekä läpikäynti ovat selkeämpiä, kun ne ovat saatavilla koska tahansa ja jopa missä tahansa. (Ruuska 2016.)

Vaikka sähköistyminen on tuonut paljon positiivista kehitystä niin rekrytointiprosessin kuin laajemman hakijakannan myötä, voi se tuoda mukanaan myös ongelmia. Ilmoitus on helppo lisätä nettiin ja yhtä helppo on myös lähettää hakemus työtehtävään vain muutamalla klikkauksella. Hakemuksia kasaantuu tietyissä tapauksissa työtehtävää kohden lukuisia ja niiden läpikäynti sekä sen myötä oikean osaajan valinta työtehtävään vievät reilusti aikaa ja aiheuttavat haasteita. (Viitala 2014, 112–113.) Soveltuvuustestit ja soveltuvuusarviointi tietyille hakijajoukolle ovat yksi yleistynyt ratkaisu, mitä tänä päivänä hyödynnetään oikean kandidaatin etsimiseen ja löytämiseen.

Osaajista on tänä päivänä myös tietyillä aloilla ja paikkakunnilla pulaa (Kempas 2017). Tämä luo omalta osaltaan rekrytinnille ja sen myötä oikean osaavan työntekijän löytämiselle suuren

merkityksen. Kerran kunnolla tehty rekrytointiprosessi säästää aikaa, rahaa ja parhaimmassa tapauksessa tuo yritykselle reilusti lisäarvoa.

## 4 SOVELTUVUUSTESTIT HENKILÖARVIOINNISSA

Tässä luvussa esitellään soveltuvuustestien roolia henkilöarviointimenetelmänä. Luku käsittelee soveltuvuustestien sekä henkilöarviointien määritelmiä ja käyttöä, henkilöarvioinnin hyötyjä ja haittoja, henkilöarviointia lainsäädännön näkökulmasta sekä erilaisia soveltuvuustestien muotoja.

### 4.1 Yleisesti soveltuvuustesteistä

Henkilöarvioinnit ovat löytäneet oman osansa rekrytointimaailmassa, toimien henkilöstöjohtamisen työvälineenä niin yrityksissä kuin julkisorganisaatioissakin. Niiden yleistymisen jälkeen voi olla jopa tavallista, että työntekijä on käynyt uransa aikana jo useissa soveltuvuustesteissä ja niiden määrä on lisääntynyt huomattavasti vuosien aikana. (Honkanen 2005, 7–8.) Tässä luvussa esitellään soveltuvuustestien merkitystä henkilöarvioinnissa ja rekrytoinnin työvälineenä.

Soveltuvuustestit ovat nykyään yksi tärkeistä rekrytoinnin työvälineistä ja niiden merkitys on kasvanut jatkuvasti suuremmaksi. Soveltuvuutta mitataan, jotta voitaisiin suhteuttaa, kuinka ammatillisen osaamisen- sekä persoonallisuuden arviointi sopivat toimenkuvan vaatimuksiin (Markkanen 1999, 101). Soveltuvuusarviointeja tarvitaan tuottamaan kriittistä lisätietoa erilaisien suunnitelmien ja ratkaisujen toteuttamiseen. Tiedon tuottaminen on tärkeää niin yksittäisen henkilön kuin laajemman mittakaavan henkilöstösuunnittelun kannalta. (Honkaniemi ym. 2006, 21.)

Tiettyyn työtehtävään haettaessa työhakemuksia saattaa tulla yritykselle jopa kymmenistä satoihin tai joissakin tapauksissa hyvin vähän. Itse työhaastatteluun kutsutaan yleensä rajattu joukko, noin viidestä kymmeneen hakijaa, työhakemuksen tai ennakkohaastattelun perusteella. (Kauhanen 2012.) Hyvä työntekijä voi olla jopa kaksi kertaa parempi ja tuottavampi kuin huonompi työntekijä samassa tehtävässä (Cook 2010, 1). Tämän vuoksi rekrytoinnin onnistumisella yritykselle on merkittävä vaikutus. Ero on huomattavissa jo ruohonjuuritasolla, ja se korostuu selkeämmin työtehtävän vaativustason ollessa kovempi. (Honkaniemi ym. 2006, 23.)



## 4.2 Henkilöarviointi, mitä se on?

Henkilöarvioinnit ovat saaneet jalansijan ja tärkeän roolin nykypäivän työyhteisöissä. Ne toimivat tärkeänä rekrytinnin välineenä eri organisaatioissa. Rekrytointi- ja valintatilanteissa henkilöarviointeja käytetään varmistamaan hakijoiden tarvittavan tietotaidon sekä osaamisen kyseistä haettavaa työtehtävää varten. Kaikki osapuolet hyötyvät hyvin tehdystä henkilöarviointista. Hyvin viihtyvä työntekijä nauttii työstään ja tekee työnsä huolella ja ammattitaidolla. Työnantajan näkökulmasta tärkeimmässä roolissa on työnsä osaava, oma-aloitteinen sekä motivoitunut henkilöstö. Hyvin tehty henkilöarviointi luo edellytykset tähän. Henkilöarvioinnin tehnyt konsultti taas kokee tyydytystä työstään sekä saa mahdollisesti yrityksestä pitkäaikaisen asiakkaan itselleen. Huonosti suoritettu henkilöarviointi voi aiheuttaa kovia kustannuksia yritykselle, sekä rahan hukkaan heittämistä. Pahimmillaan yritys voi huomata olevansa samassa pisteessä kuin mistä aloittikin ennen rekrytointia. (Honkanen 2005, 7–9.)

Psykologista henkilöarviointia harjoitetaan rekrytointiprosessin yhteydessä, valittaessa sopivaa henkilöä johonkin tiettyyn työtehtävään. Henkilöarvioinnilla on jatkuvasti kasvava rooli koulutus ja valmennustilanteissa työyhteisön sisällä. Sitä voidaan hyödyntää monilla eri tavoilla yrityksen sisällä ja eri vaiheissa. (Niitamo 2003, 9.) Suomessa on pitkä historia kansainvälisellä mittapuulla mitattuna soveltuvuus arvioinnin kannalta. Erilaisia soveltuvuuteen liittyviä arviointeja tehdään Suomessa jopa kymmeniä tuhansia. Näihin on laskettu mukaan myös oppilaitoksissa tehtävät arvioinnit. (Niitamo 2003, 9.)

Henkilöarviointi tai siihen liittyvä henkilöarviointitutkimus on työorganisaatiossa tapahtuva yrityksen sisäisen tai ulkoisen asiantuntijan suorittama tutkimus yksittäisestä henkilöstä. Tutkimus toteutetaan erityisesti tutkimusta varten suunnitelluilla systemaattisilla menetelmillä, joiden avulla pyritään arvioimaan, ennustamaan sekä kartoittamaan kyseisen henkilön työssä suoriutumista tai mahdollisia kehittämistarpeita työtehtävää ajatellen. Arviointitutkimus toteutetaan tutkimalla arvioitavan henkilön ajattelua, osaamistasoa ja kykyjä, ominaisuuksia, toimintamalleja sekä muita mahdollisia käyttäytymistäipumuksia. Arvioinnin tuloksia voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteossa niin organisaation johdon, esimiehien kuin arvioidun henkilön itsensäkin näkökulmasta. (Honkanen 2005, 12.)

Henkilöstösuunnittelun tärkeänä työvälineenä toimii soveltuvuusarviointi, jonka tarkoituksena on tuoda yritykselle kriittistä lisätietoa uuden henkilön palkkauksen tai jo olemassa olevien henkilöstöresurssien uudelleen järjestelyn yhteydessä. Soveltuvuusarviointi toimii myös tärkeänä työkaluna nykyisen henkilöstön valmentamisessa ja hänen osaamisensa määrittelyssä. Yrityksen henkilöstöstrategiaan tulisi jo valmiiksi määrittää soveltuvuusarvioinnin merkitys. (Honkanen ym. 2006, 21.)

Erilaisten menetelmien avulla pyritään ennustamaan etukäteen, kuinka arvioitava henkilö tulee suoriutumaan työtehtävistään sekä minkälaisia kehittämistarpeita tai valmennukseen liittyviä seikkoja hänestä nousee esille. Näitä seikkoja pystytään selvittämään tutkimalla arvioitavan henkilön ajattelumalleja, hänen osaamistasoaan, erilaisia kykyjä, toimintamallejaan tai muita käyttäytymiseen liittyviä ominaispiirteitä. Arvioinnista saatuja tuloksia voivat hyödyntää kaikki osapuolet. Organisaation johto sekä esimies voivat hyödyntää tietoja valmentamisessa, palkitsemisessa sekä työolosuhteiden kehittämisessä. Itse arvioitu henkilö pääsee taas perille paremmin omista työskentelytavoistaan sekä ominaisuuksistaan ja voi hyödyntää niitä omassa työskentelyssään. (Honkanen 2005, 12.)

Henkilöarvioinnin avulla voidaan selvittää laajemmin hakuehdokkaan valmiuksia suoriutua ja menestyä kyseisessä työtehtävässä. Erilaisten arviointimenetelmien avulla voidaan mitata hakijan motivaatiota, sitoutumista ja odotuksia sekä valmiuksia työtehtävää kohtaan. Tuloksia saadaan myös ongelmaratkaisu- ja päätöksentekotaidoista sekä voidaan hahmottaa yhteistyövalmiuksia. Työtehtävän yksityiskohdista sekä vaatimistasosta riippuen saadaan tietoa myös henkilön esimies- ja johtamisvalmiuksista. Parhaimmillaan arviointi tuottaa tietoa toimintatavoista erilaisissa tilanteissa ja arvioinnin avulla saadaan myös tietoa henkilön kehittämistarpeista. (Psycon 2017.)

Soveltuvuusarvioinnit tuottavat tuloksia, joita voidaan hyödyntää erilaisissa käyttötarkoituksissa. Tuloksia voidaan hyödyntää mm. valintapäätöksen tekemisessä ja sen myötä myös perehdytyksen apuvälineenä. Ne toimivat myös yhtenä tärkeänä apuvälineenä johtamisessa, eli arvioinnista saaduilla tuloksilla voidaan ohjata työntekijää ja käyttää tuloksia myös kehityssuunnitelman lähteinä. (Psycon 2017.)

Arviointeja käytetään varsinkin rekrytointi- ja valintatilanteissa varmistamaan, että hakijoilla on työtehtävään vaaditut ja toivotut valmiudet ja osaaminen (Honkanen 2005, 7–8). Soveltuvuutta

mitataan ammatillisen osaamisen sekä persoonallisuuden arvioinnin näkökulmasta, joiden avulla saadaan aikaan arvio, jolla oikea henkilö koetaan sopivaksi toimenkuvaan. (Markkanen 1999, 101.) Soveltuvuustestauksia tehdään usein sellaisissa tapauksissa, kun päätöksenteon tueksi tarvitaan lisää perusteita rekrytointin tekemiselle. (Välivehmas 2014, 165.)

#### **4.3 Henkilöarvioinnin hyötyjä ja haittoja**

Henkilöarvioinnin hyötynä pyritään saamaan osaavampaa ja sopivampaa henkilöstöä yritykselle. Uuden työntekijän hankinta on kallista niin välillisesti kuin välittömästäkin, joten työntekijän hankinta olisi siis tärkeää saada kerralla kuntoon. Honkanen (2005) toteaa, jotta henkilöarviointi tuottaisi yritykselle hyötyä, tulisi ainakin tiettyjen edellytysten täyttyä. Työnantajan tulisi tietää, mitä se on hakemassa ja osata välittää tämä konsultointia tekeväälle yritykselle. Arviointia tulisi tehdä ammattimaisesti sekä asianmukaisia menetelmiä käyttäen. Kun arviointi on tehty, arvioinnista saatuja tuloksia tulisi osata käyttää päätöksen teon yhteydessä. Tulokset eivät anna yhtä oikeaa vastausta, mutta ne tukevat valintaa ja antavat osviittaa henkilön suoriutumisesta työhönsä. (Honkanen 2005, 24.)

Soveltuvuustestien avulla saadaan rekrytointivalinnan lisäksi myös arvokasta tietoa perehdytystä, ohjaamista ja henkilön osaamisen kehittämistä varten. Onnistunut henkilöstövalinta on kaikkien etu, niin koko organisaation kuin valittavan henkilönkin näkökulmasta. (Honkaniemi ym. 2006, 9.)

Uuden työntekijän hankkiminen on yritykselle aina kuluerä, mutta se sisältää myös toiveen tuottavuuden paranemisesta pidemmällä aikavälillä. Kyseessä on siis investointi, joka maksaa ja siihen täytyy panostaa myös ajallisesti. (Honkaniemi ym. 2006, 23.) Hyvin tehty arviointi on kaikkien osapuolien etu koko valintaprosessissa. Toimeksiantajayritys saa oletuksena parhaan mahdollisen kandidaatin työntekijäkseen, työntekijä pääsee tekemään osaamistaan ja kykijään vastaavaa työtä sekä konsultti tyydytyksen tekemästään onnistuneesta valinnasta. Häntä myös mahdollisesti käytetään uudelleen sekä suositellaan, jos työ on tehty kunnollisesti. (Honkaniemi ym. 2006, 9.)

Hakijoiden tasa-arvoinen kohtelu on tärkeässä roolissa, soveltuvuusarviointia tehtäessä. Tämän vuoksi soveltuvuusarviointi on tärkeää tehdä oikealla tavalla. (Honkaniemi ym. 2006, 23.)

Henkilövalinta on tällöin luotettavampi ja siitä hyöttyy tällöin kaikki henkilöarvioinnin osapuolet. Soveltuvuusarviointia suorittaessa yritys myös oppii ja saa lisätietoa esimerkiksi perehdytyksestä jatkoa varten. Tulevaisuudessa siis uudessa henkilövalintatilanteessa osataan toimia edellistä paremmin, kun on tietoa, mikä on toiminut ja mikä ei. (Honkaniemi ym. 2006, 26.)

Soveltuvuusarvioinnin avulla saadaan tarkennettua ja rajattua tehtävän sisältöä tarkemmin ja valintakriteerien tarve myös tarkentuu arvioinnin edetessä. Esimiehen näkökulmasta hän saa tarkempaa tietoa hakijakandidaatin soveltuvuudesta ja sen myötä saatu informaatio tukee tulevaa valintapäätöstä. Soveltuvuustesti tarkastelee hakijoita objektiivisella tavalla ja kaikki arvioitavat ovat samalla viivalla soveltuvuustestiin osallistumisen osalta. Soveltuvuustesti antaa siis vertailevaa kriittistä tietoa hakijoiden osaamisesta ja soveltuvuudesta työtehtävään, joka on tarpeellista tehtävän hoitamisen kannalta. Soveltuvuusarviointi antaa tarvittavaa lisätietoa jo olemassa olevan tiedon sekä haastattelussa saadun tiedon lisäksi. Riski huonon työntekijän palkkaukseen on tällöin pienempi, kun työntekijästä ja hänen osaamisestaan tiedetään enemmän. Riskin minimointi voi säästää parhaimmassa tapauksessa paljon kustannuksia ja tuoda jopa paljon tuottoa, kun työtehtävään valintaan sopiva henkilö. (Honkaniemi ym. 2006, 25–26.) Soveltuvuusarvioinnista saatu tieto voidaan yhdistää jo tiedossa oleviin tietoihin kuten työ- ja osaamisaluekokemukseen, haastatteluun sekä suositustietoihin (Honkaniemi ym. 2006, 21). Useampia tietoja yhdistelemällä saadaan hakijasta mahdollisimman kattava kuva.

Henkilöarviointia tehdessä on kuitenkin tärkeä muistaa, että testeistä saadut tulokset näyttävät vain suuntaa oikean valinnan tekemiseen, eivätkä anna täyttä varmuutta henkilön osaamisesta tulevaisuudessa. Arviointimenetelmiä on hyvä hyödyntää eri näkökulmista ja niitä valittaessa on syytä olla huolellinen, jotta testissä mitataan kyseisen työtehtävän kannalta relevanttia tietoa. (Uratehdas 2014.)

Huonosti tehty soveltuvuusarviointi voi kostautua yritykselle pitkässä juoksussa erilaisin negatiivisin vaikutuksin. Kenties selkein ja näkyvin näistä osoittautuu näyttäytymällä huonoilla työsuorituksilla ja asiakastyytyväisyyden heikkenemisellä. Työntekijä ei siis suoriudu toivotulla tavalla omista työtehtävistään, joita varten hänet on niihin palkattu. Tämä aiheuttaa tulon menetyksiä ja tuottavuuden laskua niin välittömästi ja välillisesti, sillä työntekijälle budjetoidut tehtävät eivät täyty ja niihin kuluu joko enemmän aikaa, tai ne jäävät kokonaan tehtyä, tai toinen henkilö joutuu tekemään nämä tehtävät. Työyhteisöön sopimaton henkilö voi aiheuttaa yhteishenkeen säröjä ja tämän myötä tulehduttaa koko työyhteisön. (Honkaniemi ym. 2006, 24)

#### 4.4 Henkilöarviointi lainsäädännön näkökulmasta

Henkilöarvioinnin menetelmien käytön lisääntyessä työelämässä, on luonnollista, että lainsäädäntö määrittelee tietyt reunaehdot hyvän arviointitavan toteutumiselle. Lainsäädäntö edellyttää Suomessa hyvää henkilöarvioinnin noudattamistapaa yksityisyyden näkökulmasta. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä on määritelty ja luotu Euroopan Unionin direktiivien pohjalta. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä velvoittaa työnantajan tarkistamaan, että arvioijat ovat asiantuntevia ja että arvioinnissa käytetyt menetelmät luotettavia. Lainsäädäntö edellyttää, että henkilöarvioinnit tehdään luotettavilla menetelmillä ja asiantuntevien arvioijien toimesta. Henkilöarviointia ja soveltuvuustestien tekemistä ohjaavat ja rajaavat lainsäädännön näkökulmasta tietyt lait. Näitä ovat Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, henkilötietolaki sekä yleinen yhdenvertaisuuden laki. Lainsäädännön avulla voidaan suojella luonnollisen henkilön asemaa työelämässä erilaisten lakien ja säädösten avulla, lainvastaista toimintaa vastaan. Henkilöarviointeja tekevien ihmisten tulisi myös edistää omalla toiminnallaan lainsäädännön lisäksi hyvän henkilöarvioinnin toteutumista. (Niitamo 2003, 129.)

Itse henkilöarvioinnin tekemisen tietosuojan lisäksi, myös sen pohjalta saatavien tietojen käsittely ja säilyttäminen ovat todella tärkeässä roolissa. Tietoja saa käsitellä vain niihin luvan omaava henkilö, jolla on tehtävänsä puolesta niihin oikeudellinen pääsy. Yksityisyyden suojan piiriin kuuluvat myös henkilöarvioinnin pohjalta saadut tiedot, eli niistä ei ole luvallista antaa tietoa kenellekään ulkopuoliselle henkilölle ilman arvioitavan suostumista.

Suomen Psykologiliitto on määritellyt henkilöarviointiin tietyt standardit ja minimikriteerit, joiden avulla työnantaja voi arvioida menetelmiensä luotettavuutta sekä asiantuntijoiden pätevyyttä. Soveltuvuusarviointia on pätevä tekemään henkilö, jolle on myönnetty sertifikaatti Suomen Psykologiliiton toimesta. Sertifikaatin omaava henkilö voi suorittaa kirjassa ”Hyvä henkilöarvioinnin käsikirja” määritellyjä psykologisia henkilöarviointeja sekä osaamis- ja kompetenssipohjaisia henkilöarviointeja. (Psykologiliitto 2017.)

Lainsäädännön lisäksi myös tietosuojavaltuutettu on määrittänyt omat ohjeensa soveltuvuustesteille. Arviointiin osallistumisen tulee olla täysin vapaaehtoista. Henkilö, joka osallistuu testeihin saa asettaa arvioinnille myös omat rajansa jopa kieltäytymällä testauksesta. Menetelmien, joita käytetään testauksissa, tulee olla motivoivia sekä myös läpinäkyviä siten, että niiden perimmäinen tarkoitus on myös testattavan tiedossa. Menetelmien tulee myös olla relevantteja kyseisen tehtävän kannalta. On myös muistettava, että henkilöarviointiin liittyviä asioita on käsiteltävä luottamuksellisesti ja siksi saatuja tuloksia saa välittää vain toimeksiannon tilanneelle yritykselle. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä velvoittaa myös toimeksiantajaa tai testin tehnyttä konsulttia luovuttamaan mahdollinen kirjallinen lausunto, pyydettyäessä myös testin läpikäyneelle henkilölle kyseisestä arviointitilanteesta. (Psycon 2017.)

#### **4.5 Erilaisia soveltuvuustestejä/valintamenetelmiä**

Työtehtävään sopivaa hakijakandidaattia etsittäessä, voidaan apuna hyödyntää erilaisia soveltuvuustestausmenetelmiä. Oikeaa arviointimenetelmää harkittaessa on kuitenkin olennaista miettiä kyseisen työtehtävän kannalta tärkeät ominaisuudet ja taitotaso. Sopivan arviointimenetelmän valinnan lisäksi on tärkeää miettiä, minkälaisia kuluja menetelmän käytöstä aiheutuu sekä kuinka suurta työpanosta ajallisesti se vaatii. On hyvä myös pohtia, tuottaako jokin tietty menetelmä erityisesti toivottua lisäarvoa yritykselle. (Viitala 2014.)

Soveltuvuusarviointia hyödynnetään useimmiten ehdokkaiden loppuvaiheen vertailussa. Loppuvaiheessa tehty soveltuvuusarviointi antaa tukea lopullista valintapäätöstä tehtäessä. Harvemmin käytetty alkuvaiheen karsinnassa tehty soveltuvuusarviointi taas tukee ehdokkaiden esivalintaa eli sen avulla voidaan karsia sopimattomat kandidaatit jo alkuvaiheessa pois ja jatkaa valintaprosessia valikoitujen henkilöiden kanssa. (Honkaniemi ym. 2006, 26.)

Henkilöarvioinnin tulisi sisältää aina haastattelun lisäksi myös muita soveltuvuusarviointimenetelmiä, joiden avulla saadaan riittävästi tietoa hakijakandidaatin osaamisesta ja soveltuvuudesta tehtävään. Yksittäisen menetelmän avulla riittävästi tietoa ei voida saada hakijakandidaatin pätevyydestä työtehtävää varten. Soveltuvuusmenetelmiä tulisi myös aina käyttää suoraan siihen tarkoitukseen, jota varten menetelmä on suunniteltu. (Honkanen & Nyman 2001.)

Soveltuvuustestejä tekevät konsultit saavat testien kautta paljon arvokasta lisätietoa hakijakandidaatista, mutta lopullisen valinnan työhönottotilanteessa tekee aina toimeksiantaja eli työntekijää etsivä yritys. Soveltuvuusarvioinnin avulla saadaan pelkästään arviointi siitä, onko kandidaatti soveltuva kyseiseen työtehtävään. Soveltuvuusarviointeja voidaan tehdä hakuprosessin eri vaiheessa riippuen siitä, miten yritys haluaa toimia rekrytointiprosessin etenemisen kanssa. Hakuprosessin alkupuolella toteutettu soveltuvuusarviointi rajaa jo potentiaalisimmat hakijat jatkoprosessiin mukaan, joiden väliltä tehdään päätös. Loppupuolella teetetävä soveltuvuusarviointi antaa perustaa lopulliselle valintapäätökselle ja auttaa tekemään valinnan loppuvaiheen kandidaattien väliltä (Honkaniemi ym. 2006, 26.)

Psyconin toimitusjohtajan, Raino Morefieldin, mukaan soveltuvuustestit ja niistä saadut lausunnot itsessään toimivat vain yhtenä menetelmänä ja tukena uutta henkilöä työtehtävään etsittäessä. Soveltuvuustestejä on hyvä käyttää ristiin toistensa kanssa, eli mitä enemmän testauksia tehdään, sitä luotettavimpia tuloksia saadaan aikaiseksi. (Helsingin Sanomat 2004.) Soveltuvuusarvioinnin tehtävänä on siis tuottaa erilaisten menetelmien avulla hyvä ja selkeä kuva siitä, millainen hakija olisi työntekijänä yrityksessä, ei kokonaisvaltaista henkilökuvausta. (Honkaniemi ym. 2006, 86.)

Soveltuvuusarviointi antaa yleensä tärkeää lisätietoa kandidaatin osaamisesta tai ominaisuuksista, jota pelkkä haastattelu ei pysty tarjoamaan. Näitä voivat olla tehtävän kannalta vaadittavat kyvyt ja taidot tai ylipäättänsä henkilön osaamistaidot, jotka vaativat tarkempaa tutkimista ja selvittämistä. (Honkaniemi ym. 2006, 79.)

Soveltuvuusarvioinnissa saadaan paljon arvokasta lisätietoa yrityksen näkökulmasta. Arvioinnin edetessä tehtäväkuva sekä sisältö tarkentuvat vielä laajemmin myös työnantajalle tarjoten lisätietoa siitä, minkälaista osaamista ja henkilöä työtehtävään etsitään. Taustamateriaalit ja haastattelu tarjoavat vain rajallisesti tietoa työntekijästä, minkä vuoksi soveltuvuusarviointi tuottaa päätöksentekoa tukevaa informaatiota yritykselle. (Honkaniemi ym. 2006, 25.)

Soveltuvuustestejä voidaan tehdä erilaisilla arviointimenettelyillä, johon henkilöarviointitutkimus ja eri menetelmiin pohjautuva arviointi toteutetaan käytännössä. Arviointimenettely kattaa yksityiskohdat siitä, kuka tai ketkä toteuttavat arvioinnin, miten toteutus tehdään ja organisoii-

daan, miten arviointimenettelyn läpikäyneitä henkilöitä käsitellään ja miten prosessista tiedotetaan sekä myös sen, millä tavoin arvioinnista annetaan palautetta se valmistuessa. (Honkanen & Nyman 2001, 44.)

Soveltuvuustestejä ryhmitellään tyypillisesti tiettyihin eri kategorioihin. Yksi jaottelu on seuraava: kykytestit, persoonallisuustestit, työskentelytyylitestit sekä simulaatio (Hoppe & Laine 2014, 86–87.)

#### **4.5.1 Haastattelu**

Yksi eniten ja yleisemmin käytössä oleva valintamenetelmä on haastattelu. Haastattelun avulla pyritään saamaan tietoa haastateltavan sopivuudesta kyseiseen työtehtävään. Haastattelu toimii samalla myös tiedotuskanavana uudesta työtehtävästä sekä koko organisaation toiminnasta. Kyseessä on siis kahden tai useamman ihmisen keskeinen vuorovaikutustilanne. (Kauhanen 2012.) Haastattelu on tärkeässä roolissa rekrytoinnin alkuvaiheessa, työhakemusten ja ansioluettelon jälkeen. Haastattelulla on jo pitkään ollut ja tulee olemaan rooli päämenetelmänä hakijan henkilöarvioinnin tekemisessä (Niitamo 2003, 22). Haastattelu on myös hyvä keino nähdä kandidaatti paikan päällä, mutta se kertoo kuitenkin vain vähän haastateltavan työssä suoriutumisesta tulevaisuudessa.

Pääasiassa haastattelut hakijakandidaateille suoritetaan yksilöhaastatteluina. Tällöin tilanteessa on yksi haastattelija haastateltavaa kohden. Yksilöhaastattelun rinnalla toimii myös ryhmähaastattelu, jossa yksi tai useampi henkilö haastattelee samassa tilanteessa yhtä tai useampaa työtä hakevaa ehdokasta. Ryhmähaastattelun avulla saadaan samalla tietoa työntekijän soveltuvuudesta työtehtävään, mutta myös hänen sopivuudestaan työyhteisöön ja erilaisiin esiintymistilanteisiin. (Niitamo 2003, 24.)

Ryhmähaastattelu on pääsääntöisesti kuitenkin erilaisten ulkoisten tekijöiden kuten esiintymistaidon, ihmisryhmässä pärjäämisen ja sosiaalisten taitojen koe (Niitamo 2003, 25). Pelkästään sen avulla ei siis voida tehdä päätöstä henkilön soveltuvuudesta työtehtävään, jos työtehtävä ei edellytä sosiaalisia ominaisuuksia tai esiintymistä.



#### **4.5.2 Simulaatio**

Simulaatio on oppimistilanne, jonka avulla voidaan harjoitella tai pyrkiä tuottamaan mahdollisimman todenmukainen työtilanne. Sen avulla voidaan seurata henkilön suoriutumista työtilanteessa, vuorovaikutustaitoja sekä käyttäytymistä paineensietokyvyn osalta. (Hoppe & Laine 2014, 86.) Simulaatio säästää yleensä aikaa ja kustannuksia, sillä sen avulla voidaan tehdä harjoituksia ilman oikeaa työtilannetta.

Simulaatiota voidaan käyttää myös yhtenä soveltuvuusmenetelmänä, jonka avulla nähdään, miten henkilö suoriutuu vaadittavasta tehtävästä käytännössä. Simulaatiotilanne pyritään saamaan mahdollisimman todenmukaiseksi, jotta myös sen testaaminen olisi mahdollisimman todenmukaista. Simulaation apuvälineenä voi toimia jokin tekninen kone tai väline, jonka avulla simulaatio toteutetaan kuten esimerkiksi lentokonesimulaattori, joilla lentäjiä koulutetaan ja testataan ennen ilmaan nousua.

#### **4.5.3 Kykytestit**

Kykytestien avulla pyritään testaamaan henkilön taitoja ja osaamista tietyissä osa-alueissa. Testien tulosten avulla pyritään erottamaan joukosta vastaavat koulutus tai työtaustan omaavat kandidaatit ja siten saamaan apua päätöksen tekemiseen. Kykytestien avulla voidaan kartoittaa henkilön loogista päättelytaitoa, matemaattista tai kielellistä osaamista, ongelmanratkaisua, yleissivistykseen liittyvää tietoa tai ylipäätänsä sitä, miten henkilö pystyy keskittymään paineen alla tilanteeseen ja omaksumaan uusia asioita. Kykytestit ovat tyypillisesti aikarajoitteisia, eli vastausaika on rajoitettu. (Hoppe & Laine 2014, 86.)

#### **4.5.4 Työskentelytyylitestit**

Työskentelytyylitestit on yksi tapa arvioida henkilön suoriutumista tulevaisuuden työtehtävässä. Sen avulla voidaan selvittää tiettyjä työtehtävän kannalta keskeisiä olennaisia ominaisuuksia kuten asenteisiin, vuorovaikutustaitoihin sekä erilaisiin kykytaitoihin liittyviä asioita (Helsingin Yliopisto 2006). Työskentelytyylitestien avulla voidaan arvioida henkilön johtamistyyliä, neuvottelutyyliä sekä ylipäätänsä sitä, kuinka henkilö selviytyy haastavistakin tilanteista (Hoppe & Laine 2014, 86). Työskentelytyylitestin avulla voidaan käytännössä nähdä henkilön tekemiä

ratkaisuja paineen alla tai ajallisesti haastavassa tilanteessa, sekä miten henkilö pääsee haluttuun lopputulokseen, eli millä strategialla hän saa suoritettua annetun toimeksiannon. (Ura-  
tehdas 2014.)

#### **4.5.5 Psykologin haastattelu**

Ammattimaisesti tehty psykologinen soveltuvuusarviointi antaa arvioitavasta henkilöstä mahdollisimman puolueettoman näkökulman. Arvioinnissa saadaan tietoa hakijan erilaisista ominaisuuksista, pois lukien puhtaan ammatillisen osaamisen arviointi, sillä sen osan arvioi toimeksiantaja. Nämä molemmat arvioinnit yhdistämällä ja selvittämällä saavutetaankin yleensä paras lopputulos sopivan uuden työntekijän hankinnassa. Menetelmän avulla saadaan siis arvioitua psykologista soveltuvuutta työtehtävää varten. (Honkaniemi ym. 2006, 21.)

Psykologinen soveltuvuusarviointi tulisi suorittaa ammattitaitoisesti. Silloin se antaa mahdollisimman objektiivista ja kokonaisvaltaista tietoa henkilöstä ja tiedon paikkansapitävyys on paremmalla tasolla. (Honkaniemi ym. 2006,21.) Psykologin tekemä soveltuvuusarviointi on relevantti aina vain haettua työtehtävää ajatellen ja siitä saatua tulosta ei voida sen vuoksi hyödyntää muihin työtehtäviin tai ansioluettelon liitteeksi. (Cresco 2017). Psykologin tekemän haastattelun tuloksia voi kuitenkin hyödyntää oman osaamisensa kehittämisessä tai kehityskohteidensa tunnistamisessa. Haastattelu voi myös toimia tietyissä tapauksissa kirkastajana omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa.

#### **4.5.6 Persoonallisuustestit**

Persoonallisuustestit ovat yksi eniten puhetta aiheuttava testimenetelmä. Niiden avulla voidaan nimensä mukaisesti kartoittaa hakijakandidaatin persoonallisuuteen liittyviä asioita. Tyypillisesti testien avulla halutaan selvittää, kuinka sosiaalinen henkilö on kyseessä tai minkälaisia motiiveja hänellä on. (Hoppe & Laine. 2014, 86.)

Testi on tyypillisesti lomakepohjainen ja sen avulla voidaan saada määritettyä henkilöstä laajempaa kuvaa, kuinka hän käyttäytyy ja toimii tietyissä tilanteissa ja mitkä tekijät vaikuttavat päätöksen tekemiseen. Näitä tekijöitä saadaan selville henkilön omien havainnointikykyjen

kautta sekä itsearviointin kautta. Kysymykset voivat olla tulkinnanvaraisia tai avoimia, jolloin vastauksien tulkinnan avulla saadaan arvokasta tietoa henkilön osaamisesta sekä työskentelytavoista. (Niitamo 2003, 52–53.)

Lomakepohjaisen testin lisäksi persoonallisuuden vaikutusta työssä suoriutumiseen voidaan arvioida myös piirrostehtävien kautta (Hoppe & Laine 2014, 86). Piirrostehtävien avulla saadaan kuitenkin enemmän tietoa henkilön luovista taidoista. Suoraan niiden avulla ei voida tehdä johtopäätöksiä henkilön suoriutumisesta työtehtävässä tulevaisuudessa.

Persoonallisuustestien avulla halutaan selvittää mitattavasta henkilöstä tarkemmin hänen käyttäytymistapojaan, ajattelumallejaan, motiiveja sekä työskentelyyn liittyviä toimintamalleja. Mittaamistapa määrittelee persoonallisuustestin tiettyyn alaryhmään. Niitä ovat lomakemuotoiset testit sekä projektiiviset persoonallisuustestit. (Niitamo 2003, 44.) Persoonallisuustesteistä saatu tulos muodostuu työtehtävään liittyvien arviointikriteerien kautta, eli testin avulla voidaan määrittää, onko henkilö soveltuva kyseiseen työtehtävään ja miten hän mahdollisesti voisi kehittyä jatkossa, jos tulee valituksi työtehtävään (Hoppe & Laine 2014, 86).

Yksi tunnetuimpia testejä on 1940-luvulla kehitetty Myers-Briggs tyyppi-indikaattori, joka perustelee testituloksensa neljän eri tyyppi-indikaattorin mukaisesti. Testi jaottelee ihmiset 16 eri persoonallisuustyyppiin lomakepohjaisen testin perusteella. Sen kehitti Katherine Cook Briggs tyttärensä Isabel Briggs Myersin kanssa. Tämän jälkeen miljoonat ihmiset maailman laajuisesti ovat käyneet läpi testausmenetelmän (The Myers Briggs foundation 2017.)

Myers Briggs tyyppi-indikaattoria on kritisoitu sen vuoksi, että sen tekijät eivät olleet koulutettuja psykologian ammattiosajia sekä sen testitulokset pohjautuvat täysin psykologian osaajan Carl Gustav Jungin tekemiin jaotteluihin persoonallisuustyypeistä. Carl Gustav Jung on myös itse todennut näiden olevan yleistämisen tulosta, eli ne eivät soveltuisi tarkoiksi arvioiksi ihmisen tarkasta persoonallisuustyyppistä. Jari Lipsasen mukaan testissä on määritelty tietyt persoonallisuustyyppit, vaikka pitäisi ajatella persoonallisuusjatkumoa. Se siis laatikoi liikaa ihmisiä tiettyyn laatikkoon, ja testin tulos voi vaihdella eri kerroilla. Haitallisuus riippuu testin painoarvosta, eli paljonko sille annetaan arvoa. (Typpö 2017).

## 5 TUTKIMUKSEN TEKEMISESTÄ JA TUTKIMUKSEN TULOKSET/CASE

Tässä luvussa esittelen valittua tutkimusmenetelmää, jolla tutkimus on toteutettu, selvennän tutkimuksen pohjalla toimivan aineiston hankintaa sekä mietin tulosten analysointimenetelmiä. Luvussa käsitellään ja arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Tutkimusmenetelmän ja luotettavuuden lisäksi, luvussa käydään läpi myös tutkimuksen toteutusta sekä siitä saatuja tuloksia.

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tutkimusaineistoa hankkiessa, toimivat sen liikkeellepanijana yleensä tietyt tutkimusongelmat tai tutkimukseen liittyvä tutkimustehtävä. Tutkimuksen toteutustavan avulla voidaan valita tapa tai menetelmä, joilla aineistoa pyritään keräämään. Aineiston keräysmenetelmän valinta on tärkeässä roolissa jo heti tutkimuksen alkuvaiheessa. Sen valintaan kannattaa siis käyttää aikaa ja huolellisuutta, jotta se toisi mahdollisimman relevanttia tietoa tutkimuksen tuloksen kannalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää soveltuvuustestien käyttöä työhönottotilanteessa. Tutkimuskysymyksenä toimi: Onko soveltuvuustesteistä hyötyä työhönottotilanteessa?

Tutkimusmenetelmät pystytään jakamaan kahteen eri menetelmään, laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusmenetelmään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131.) Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan laajasti tietoa tutkimusaiheeseen liittyen. Aineiston laadun merkitys korostuu erityisesti laadullisessa tutkimuksessa. Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tulokset on koottu kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisen haastattelun avulla.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan selvittää erilaisten ilmiöiden ja tapahtumien juurisyitä, sekä minkälaisia merkityksiä näillä ilmiöillä on. Kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan yleisesti erilaisten haastattelujen ja keskustelujen avulla. Haastattelutavat voidaan jakaa eri tyyppisiin rakenteisiin kuten strukturoituun-, puolistrukturoituun, avoimeen-, teema- sekä syvä-

haastatteluun. Laadullisille tutkimuksille on yleistä, että ne suoritetaan tyypillisesti pienelle tarkkaan harkitulle joukolle ja saatuja tutkimustuloksia ei voida pitää yleispätevinä. (Eskola & Suoranta 2005, 85, 94, 210–212.)

## **5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksissa on tärkeää aina analysoida, täyttääkö tutkimus reliabiliteetin ja validiteetin vaatimukset. Mittaus- ja tutkimustavan reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, onko mitattava asia tai mahdollinen arviointimenetelmä luotettava, eli voiko kyseinen mittari tuottaa sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti taas kertoo arviointimenetelmän kykyä mitata sitä, mitä varten se on kehitetty (Holopainen & Pulkkinen 2002, 12–14.) Reliabiliteetin näkökulmasta voidaan suorittaa esim. toistomittauksia, jolloin tuloksia voidaan arvioida keskenään (Tilastokeskus 2017).

Tutkimusosuuteen valitut kysymykset on laadittu siten, että niiden avulla on pyritty saamaan mahdollisimman olennaista tietoa opinnäytetyön tutkimuskysymyksen kannalta.

Haastattelun kysymykset on jaettu opinnäytetyön otsikkoihin liittyvien teemojen mukaisesti. Kyseessä oli siis puolistrukturoitu haastattelu, jonka avulla haastattelun tulokset on koottu teemojen mukaisesti. Otsikkoina toimivat yritystoiminta soveltuvuustestien näkökulmasta, henkilöstön tarve ja hankinta sekä soveltuvuustestit henkilöarvioinnissa. Vastausten avulla on koottu havaintoja, joiden tuloksia eritellään jokaisen aihealueen alla. Tulokset sisältävät myös suoria lainauksia haastateltavalta.

## **5.3 Aineiston hankinta**

Kvalitatiivisena eli laadullisina tutkimusaineistoina voivat toimia mm. haastattelulitteraatiot, ääni- ja kuvatallenteet, etnografiset kenttäpäiväkirjat sekä erilaiset kirjoitusaineistot (Tietoaristo 2017). Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimi haastattelu, joka litteroitiin kirjalliseksi tutkimuksen tekemisen jälkeen.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja haastattelu suoritettiin haastateltavan työpäikällä, rauhallisissa tiloissa. Tulosten luotettavuuden varmentamiseksi, haastattelu nauhoitettiin puhelimen nauhoitustoimintoa hyödyntäen, jotta siihen pystyttiin palaamaan vielä uudelleen

haastattelun analysointivaiheessa. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla henkilöä 4.12.2017 yrityksen omissa tiloissa. Tutkimusta varten haastattelin Psycon Oy:n tutkimuspäällikköä Mikael Nederströmiä. Psycon Oy toimii konsultointi alalla, jossa tehdään soveltuvuusarviointia aktiivisesti rekrytointitilanteissa.

Haastattelu itsessään pitää sisällään tiettyjä ominaispiirteitä. Haastattelu on yleensä aina ennalta suunniteltu, eli haastattelija on kysynyt haastateltavalta suostumuksen haastattelua varten ja kutsunut tapaamisen koolle. Haastateltavan roolissa oleva henkilö myös pitää haastattelua koossa ja johtaa sen kulkua. Haastateltavan voitaisiin siis sanoa pitävän ns. langat kässissään aikataulun sekä etenemisen osalta. Haastattelija on tietoinen omasta asemastaan jo haastattelun alkuvaiheessa, mutta haastattelun toinen osapuoli omaksuu roolin vasta haastattelutilanteen etenemisvaiheessa. Tämän vuoksi on tärkeää määrittää jo etukäteen, minkälaisesta haastattelusta on kyse ja miten tilanteessa halutaan edetä. Yksi tärkeimmistä asioista on kuitenkin se, että haastatteluun osallistuvan haastateltavan tulee pystyä turvautumaan haastattelijan sanaan haastattelun luotettavuudesta. Heti haastattelun alkupuolella onkin hyvä sopia tulosten mahdollisesta salaisuudesta sekä tietojen käyttötarkoituksista, jo ennen sen aloittamista. Tällöin molemmat ymmärtävät, minkälaisiin käyttötarkoituksiin tietoja tullaan hyödyntämään ja millä tavoin. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka, 2006b.)

Opinnäytetyön tutkimushaastattelu on kerätty puolistrukturoidun haastattelun avulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset oli mietitty etukäteen, mutta niitä voitiin haastattelun edetessä kuitenkin tarkentaa. Haastateltavalle annettiin kuitenkin avoin mahdollisuus vastaamiseen. Puolistrukturoitu haastattelu voidaan suorittaa joko tekemällä jokaiselle haastateltavalle täysin samat kysymykset saman järjestyksen mukaisesti tai kysymyksiä voidaan tehdä myös eri järjestyksessä, tilanteen mukaisesti. Yhtä tarkkaa määriteltyä tapaa ei tällä hetkellä ole vielä luotu puolistrukturoituun haastatteluun. Muodoltaan ja virallisuudeltaan puolistrukturoitu haastattelu asettuu lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välimaastoon (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.)

## 5.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen suorittamisen jälkeen, tulisi siitä saatua aineistoa analysoida mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimustulos ei synny pelkästään analyysin avulla, vaan analysoitua tutkimusta

tulee vielä myös tulkita teoria-aineiston avulla. Tutkimuksesta saatavat tiedot ja siihen liittyvä pohdinta muodostavat itse tutkimustuloksen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2017c.)

Tämän tutkimuksen analysointitapana käytettiin teemoittelua, eli haastattelututkimuksesta saadut tulokset muodostettiin niihin liittyviin teemakehyksiin. Teemoiksi oli tässä tapauksessa määritelty opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltävät otsikot. Teemoittelu on yksi tapa analysoida tutkimustuloksia ja sen avulla voidaan järjestellä tutkimukseen liittyvästä aineistoista saadut tulokset ja käsitellyt asiat tietyn aihepiirin alle. Teemaotsikoiden alle saadaan siten kerättyä yhteen kuuluvia asioita. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka, 2017d.) Teemoittelu sekoitetaan toisinaan luokitteluun, mitä se ei kuitenkaan suoraan ole. Teemoittelussa tärkeässä roolissa toimii itse tutkimuksesta saatu viesti ja asiasisältö, luokittelu pitää taas enemmänkin sisällään lukumääräistä tietoa. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2017.)

Teemoittelun lisänä tutkimuksessa on käytetty myös sitaatteja elävöittämään tekstiä. Käytettyjen sitaattien tulisi olla perusteltuja ja tutkimuksen kannalta merkityksellisiä sekä tarkoituksenmukaisia. Sitaattien käyttö osoittaa samalla tutkimusta lukevalle henkilölle sen, että tutkija on oikeasti tehnyt kyseisen tutkimuksen. Se antaa myös osittaisen mahdollisuuden tutustua haastattelutilanteeseen haastateltavan näkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2017d.)

Haastattelun ensimmäisenä teemana toimi soveltuvuustestit yritystoiminnan näkökulmasta. Sen avulla pyrittiin selvittämään soveltuvuustestien merkitystä henkilöstöstrategiassa sekä yrityksen yrityskuvaa hakijan näkökulmasta. Toisena teemoittelun aiheena toimi henkilöstön hankinta. Sen avulla pyrittiin avaamaan henkilöstön hankinnan näkökulmasta yrityksen toimintaa, eli miten tietyt muutokset vaikuttavat henkilöstön hankintaan. Tietoa saatiin mm. kysymällä rekrytoinnin sähköistymisen merkityksestä sekä uuden henkilöstön valintapäätökseen osallistuvista henkilöistä. Nämä kaksi ensimmäistä teemoittelun aihetta tarjosivat pääosin tärkeää taustatietoa tutkimuskysymystä varten ja antoivat pohjaa tuleville muille kysymyksille.

Viimeinen teemoittelun aihe oli opinnäytetyön tutkimuskysymyksen kannalta tärkein osio ja siinä käsiteltiin soveltuvuustestejä henkilöarvioinnin välineenä. Tässä osiossa pyrittiin kartoittamaan työhönottotilanteessa käytettäviä soveltuvuustestejä, valittujen testimenetelmien luotettavuutta, testauksen kustannuksia, soveltuvuustestauksen haasteita sekä soveltuvuustestien tulevaisuuden näkymiä.

## 5.5 Haastattelun tulokset

Jotta opinnäytetyön tutkimuksesta ja teoriaosuudesta saataisiin muodostettua mahdollisimman tarpeellista ja käytännönläheistä tietoa tuova kokonaisuus on tutkimus liitetty työelämäkontekstiin. Tutkimus tehtiin haastatellen soveltuvuustestejä käyttävää yritystä Psycon Oy:tä, joka tuottaa myös itse henkilöarviointia ja soveltuvuustestauksia asiakasyrityksille. Haastatteluun vastasi yrityksen tutkimusjohtajana ja osakkaana toimiva Mikael Nederström, joka on työskennellyt yrityksessä jo 11 vuoden ajan. Psycon Oy tarjoaa konsultointia erilaisiin henkilöarviointimenetelmiin liittyen sekä johtamisen kehittämisen menetelmiä. Yritys tekee myös tieteellistä tutkimusta alaan liittyen.

### 5.5.1 Soveltuvuustestit yritystoiminnan näkökulmasta

Kysyttäessä, millä tavalla soveltuvuustestien ja henkilöarvioinnin käyttö tukee Psyconin henkilöstöstrategiaa, haastateltava Mikael Nederström, kertoi että Psycon tekee myös omien ulkoisten asiakkaidensa lisäksi henkilöarviointia sekä soveltuvuustestauksia omalle henkilöstölleen. Hänen mukaansa Psyconilla soveltuvuusarviointia tehdään kaikille työntekijöille käytännössä saman tyyppisellä konseptilla kuin sitä tehtäisiin myös ulkoisille asiakkaille. Yrityksellä on käytössään pääsääntöisesti samat menetelmät, haastattelut sekä sisällöt kuin myös asiakasyrityksiä varten tehtävissä arvioinneissa. Soveltuvuusarviointi yrityksessä suoritetaan aina tehtäväkohtaisesti ja sopiva arviointimenetelmä valitaan aina tehtävää varten tarvittavien ominaisuuksien ja kriteerien mukaisesti.

”Mitä business-kriittisempi positio, silloin tietenkin pitää tehdä arviointi koska siellä on niin olennainen epäonnistumisen mahdollisuus. Eli se on niin kuin sellaista riskin hallintaa”. (Nederström, 2017.)

Nederströmin mukaan henkilöstöstrategia on myös muutakin kuin hallintoa, eli se on yksi osa yrityksen strategiaa.

”Soveltuvuustestien käyttö tukee sitä siten, että sillä me saadaan meille sellaiset ihmiset tänne töihin, jotka tuo meille sen strategisen kilpailuedun, mitä me halutaan. Elikä jos me halutaan fiksumpia konsultteja, parempia esimiehiä, parempi johto, sen paremmin me myös pärjätään kilpailussa”. (Nederström, 2017.)



Yrityskuvaan liittyen haastateltava koki, että henkilöarvioinnin ja soveltuvuustestien käyttö työhönottotilanteessa antaa ammattimaisen kuvan yrityksestä. Kuitenkaan kaikki arvioitavat eivät hänen mukaansa koe itse arvointitilannetta miellyttäväksi, eli arvointitilanne voi olla myös haastava kokemus. Nederström koki kuitenkin, että soveltuvuusarviointia voidaan ajatella myös motivaatiopsykologian kautta, eli arvioitavan suorittaessa soveltuvuusarvioinnin ja saadessaan työtehtävän itselleen, hän voi kokea jo etukäteen suurta motivoituneisuutta työtehtävää kohtaan. Tämä johtuu siitä, että hänet on valittu erityisesti tietystä joukosta tähän työtehtävään.

”Eli jos käy läpi tällaisen prosessin ja saa haluamansa työpaikan, työhön todennäköisesti motivoituu enemmän. Kun kuuluu selkeästi aika huolella valittuun porukkaan ja hakijaan on panostettu jo valinta vaiheessa, kyseessä on siis merkki siitä, että toimeksiantaja/yritys ottaa tosissaan rekrytointiprosessin”. (Nederström, 2017.)

### 5.5.2 Henkilöstön hankinta

Henkilövalintatilanteissa päätös uuden henkilön rekrytoinnista tapahtuu Psyconilla osittain eri tavoin kuin asiakasyrityksille tehtäisiin. Haastateltavan mukaan lähiaikoina yrityksessä ei ole tapahtunut isoja muutoksia henkilöstön vaihtuvuudessa. Valintapäätös tehdään tulevan työntekijän esimiehen toimesta tai päätöstilanteessa voi olla mukana myös joku yrityksen konsulteista. Uutta työkaveria palkatessa yritykseen, haastatteluun sekä loppupäässä tapahtuvaan päätöksentekoon voi osallistua myös yrityksen osakkaita. Haastateltavan mukaan päätöksentekovaiheessa on aina osallisena useampi henkilö, uutta henkilöstöä palkattaessa.

”Yhtenevä kohta ulkoisten asiakasyritysten osalta on esim. johtaja-arviointi, jossa on aina kaksi konsulttia mukana tekemässä päätöksiä. Näissä tilanteissa toinen konsulteista keskittyy enemmän substanssipuolen osaamiseen ja toinen psykologisiin piirteisiin”. (Nederström, 2017.)

Rekrytointiprosessin sähköistyminen on tuonut mukanaan muutoksia rekrytointivälineisiin sekä ympäristöön. Nederström kuitenkin kokee, että rekrytointiprosessin sähköistyminen tuo paljonkin erilaisia hyötyjä rekrytointiprosessin osalta. Yhtenä tekijänä hän mainitsee paikkariippumattomuuden tiettyjen ennakkotehtävien osalta eli testattavat voivat siis tehdä kotonaan osan en-

nakkotehtävistään. Haitoista kysyessä hän ei keksi suoraan mitään suuria haittapuolia rekrytointiprosessin sähköistymisen osalta. Yhtenä teoreettisena mahdollisuutena hän mainitsee kuitenkin soveltuvuusmenetelmien plagioimisen. Sähköisesti ja kotoa käsin tehtynä, tietyt menetelmät voivat ovat helpommin kopioitavissa. Perinteisellä kynä-paperi menetelmällä tehdyt testaukset minivoivat kopioinnin kuitenkin lähes mahdottomaksi. Haastateltava kuitenkin mainitsee, että kyseessä on hyvin pieni todennäköisyys eli marginaalinen teoria.

### 5.5.3 Soveltuvuustestit henkilöarvioinnissa

Kysyttäessä henkilöarviointi- ja soveltuvuustestausmenetelmien käytöstä yrityksessä, Nederström kertoi arviointimenetelmien eroavan hieman asiakasyritysten arviointimenetelmistä. Arviointi- ja testausmenetelminä käytetään työtehtävästä riippuen muutamia erilaisia persoonallisuustestejä, johtaja- eli esimiesarvioinnin tekemistä sekä johtamistyylytestiä, joka on persoonallisuustestien kaltainen testausmenetelmä. Simulaatiomenetelmät kuuluvat myös olennaisena osana hyödynnettäviin testausmenetelmiin. Kaikkien edellä mainittujen menetelmien lisäksi suoritetaan aina myös perinteinen haastattelu, joka antaa tietoa kokonaiskuvan saamista varten. Haastateltavan mukaan tietoja saadaan myös urasuunnittelukyselyiden avulla, jotka ovat pääsääntöisesti strukturoituja kyselyitä. Nämä voidaan suorittaa sähköisesti ennakoon hakijakandinaateille niiden sähköisyyden vuoksi. Aktiivisesti menetelmänä käytetään myös älykkyys- eli kykytestejä, henkilön osaamisen hahmottamista varten.

Nederströmin mukaan Psyconin testejä markkinoidaan juuri monimenetelmäisinä arviointimenetelminä, sillä valintapäätöksen tueksi tuotetaan tietoa erilaisten testimenetelmien avulla. Tällä monimenetelmäisellä arviointimenetelmällä pyritään saamaan kaikki tarvittavat piirteet selvitettyä. Näitä voivat ovat mm. narsismin erilaiset piirteet. Hänen mukaansa tietyt ominaisuudet voivat näkyä tietyissä arviointimenetelmissä, mutta eivät taas toisissa. Tämän vuoksi soveltuvuustestejä ja henkilöarviointia tehdään eri menetelmillä, jotta tietoa saadaan riittävästi.

”Etukäteen ei voida tietää missä nämä mielenkiintoiset piirteet tai myrkylliset piirteet, niin kuin millä metodilla ne löytyvät. Sen takia on hyvä käyttää useampaa erilaisia metodia. Niitä niin, kun ristiin verrataan niitä tuloksia keskenään”. (Nederström, 2017.)

Nederströmin mukaan valittuihin testausmenetelmiin päädytään parhaan tieteellisen tutkimustiedon taustan kautta. Se toimii motiivitekijänä soveltuvuustestimenetelmien valitsemiselle. Hänen mukaansa monet alalla käytettävät kaupalliset testit eivät tällä hetkellä sovellu kovin hyvin

Psyconin toteutuksiin. Syiksi hän mainitsee esimerkiksi niiden validiteetissa esiintyvän ongelman. Tämän vuoksi yritys on kehittänyt testit pitkälti omaan käyttöönsä sopiviksi. Ulkoa hankituissa kaupallisissa testeissä hän mainitsee esiintyvän jo tietyn normiston valmiiksi. Nederströmin mukaan Psycon haluaa kuitenkin määrittää normit itse, jolloin menetelmät olisivat mahdollisimman oikeudenmukaisia testattavien eli arvioitavien henkilöiden näkökulmasta.

Kysyttäessä soveltuvuustestien ja arviointimenetelmien luotettavuudesta, Nederströmin mukaan luotettavuutta voidaan arvioida eri kriteerien kannalta. Hänen mukaansa luotettavuutta voidaan miettiä niin validiteetin kuin reliabiliteetinkin näkökulmasta, jolloin tarkastelutavat eroavat toisistaan. Hänen mukaansa esimerkiksi persoonallisuustestit ovat siinä mielessä hankalia, että parhaimmillaan ne voivat olla jopa hyvinkin päteviä validiteetin näkökulmasta, jos testausmenetelmää osataan vain käyttää oikein. Silloin hänen mukaansa ne voivat ennustaa hyvin tietyn tyyppistä työmenestymistä.

”Jos katsotaan tieteellistä tutkimusta ja sen kautta meta-analyyseja, niin sen kautta esimerkiksi kyky-testit ovat kaikista luotettavimpia, jos luotettavuuden kriteerinä ajatellaan miten soveltuvuustestit ennustavat työmenestymistä”. (Nederström, 2017.)

Haastateltavan mukaan testausmenetelmät voivat tuottaa riittävästi tietoa, mutta keskiarvoja analysoitaessa, ne eivät kerro kuitenkaan kaikkea tarvittavaa tietoa. Tämän vuoksi hän mainitsee, että Psyconin tehdessä testauksia arvioitaville henkilöille, heillä on tiedossaan suoraan kyseistä toimenkuvaa varten tarvittavat kriteerit, joihin tutkimustulos voidaan perustaa. Hänen mukaansa luotettavaa tutkimustulosta ja soveltuvuusmenetelmää varten tarvitaan tieteellistä tutkimista, tilanne johon tutkimusta voidaan soveltaa sekä osaava konsultti suorittamaan soveltuvuusarviointia. Nämä kolme tärkeää asiaa tuottavat pääsääntöisesti hyvän ja luotettavan lopputuloksen.

”Silloin testit, jotka eivät tieteellisessä tutkimuksessa ole saaneet luotettavimpia arviointeja, saattavatkin tietyn toimenkuvan kohdalla ollakin luotettavia. Testejä valikoidessa on siis otettava kontekstisidonnaisuus huomioon. Otetaan menetelmästä kaikki tieteellinen tutkimus, mitä siitä on, sekä yhdistetään tämä tieto siihen tilanteeseen, missä sitä hyödynnetään ja näiden yhdistelmää hyödynnetään. Konsultin tulee myös olla osaava, joka osaa käyttää testimenetelmää”. (Nederström, 2017.)

Soveltuvuustestauksen ja henkilöarvioinnin suurimmiksi kustannuksiksi tilanteesta huolimatta Nederström mainitsee henkilöstökustannukset. Henkilöstökulujen lisäksi kustannuksia aiheuttavat myös toimitilakustannukset sekä muut kiinteät kustannukset. Kuluja ja kustannuksia tulee myös tutkimuksen tekemisestä, mutta hän kokee, että tutkimukseen käytettävä panostus on kuitenkin sellaista rahaa, joka tulee ennemmin kuin myöhemmin takaisin. Hänen mukaansa, kun panostetaan ihmisten osaamisiin, hyviin menetelmiin sekä muihin tärkeisiin asioihin, tuottaa se myös takaisin päin. Toimitilat ovat yksi osa yrityksen brändikuvaa ja myös tärkeässä roolissa yrityksen luotettavuutta sekä yleistä mielikuvaa ajatellessa. Hänen mukaansa kaikilla mainitut asiat tuovat kustannuksia, mutta ovat kuitenkin todella tärkeitä elementtejä.

Soveltuvuustestien ja henkilöarvioinnin tulosten jatkokäytöstä työhönottotilanteen jälkeen Nederström kertoo yrityksen hyödyntävän ulkoisesti seurantatutkimuksia työhönottotilanteessa valikoiduille henkilöille. Seurantatutkimus suoritetaan rekrytointipäätöksestä kahdeksan kuukauden kuluttua ja sen avulla selvitetään rekrytoinnin onnistumista toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Seurantatutkimuksessa kysytään rekrytoidun henkilön esimieheltä eli soveltuvuustestauksen toimeksiantajalta, miten kyseinen henkilö suoriutunut työtehtävissään.

Seurantatutkimuksesta saatuja tuloksia verrataan arviointiraportissa luvattuun tulokseen eli raportissa ollaan arvioitu, millä tavalla henkilön on ajateltu menestyvän työtehtävässään. Seurantatutkimuksen tulosta sekä alkuperäistä arviointiraporttia vertaamalla, saadaan suoraan tietoa, miten arviointimenetelmät ovat oikeasti ennustaneet työssä menestymistä. Nederström kokee tämän erittäin tärkeäksi, sillä soveltuvuusarvioinnin kustannusten ollessa kuitenkin tietyn suuruisia, moni yritys joutuu pohtimaan, käyttääkö se rekrytointivaiheessa jotakin satunnaista testausmenetelmää ja haastattelua tai lähettääkö kandidaatteja laajempaan soveltuvuusarviointiin. Seurantatutkimus on siis hänen mukaansa yksi tapa osoittaa, että henkilöarviointiin kannattaa oikeasti lähettää ihmisiä, sillä se ennustaa työssä menestymistä. Nederströmin mukaan tietyt asiakkaat osaavat hyödyntää tätä arvokasta tietoa esimerkiksi perehdytystilanteissa sekä kysymyksissä miten he johtavat henkilöä, miten hän oppii uusia asioita sekä minäkalaiseen tiimiin ja yrityskulttuuriin kyseinen henkilö sopeutuu parhaiten.

Omassa arvioinnissaan Psycon ei Nederströmin mukaan aktiivisesti käytä soveltuvuustestausien tuloksia jälkikäteen, sillä hänen mukaansa esim. konsulttitehtäviin yritykseen tulevan henkilön sopeutumisen näkee heillä suhteellisen nopeasti. Sopeutumisesta ja osaamisesta kertoo

myös käytännössä se, saako henkilö laskutusta aikaan yrityksessä. Hänen mukaansa pienessä porukassa näkee todella nopeasti sen, miten henkilö suoriutuu tehtävässään, yhteistyön ollessa aktiivista työntekijöiden kesken. Suuremmassa konsernissa tilanne voisi hänen mukaansa olla erilainen, jos erilaisia suoritusten arviointimenetelmiä käytetään työnohjauksessa aktiivisesti.

Soveltuvuustestien ja henkilöarvioinnin haasteita tarkastellessa, Nederström ei koe haasteita lainsäädännöstä keskustellessa, sillä henkilöarviointiin liittyvässä lainsäädännössä Psycon toimii selkeästi yli minimivaatimusten. Luotettavuuden osalta hän kokee haasteena tietyllä tavalla toki luotettavuuden yleisesti, sillä sen osalta on hänen mukaansa aina parannettavaa.

”Aina voisi siis tehdä vielä vähän paremmin ja tarkemmin. Jos asia käännetään niin päin, että ihmisen käyttäytymisen ennustaminen etukäteen on hyvin vaikeaa. Ihmisen käyttäytyminen on niin monimutkainen asia. Siihen liittyy niin monenlaisia väliin tulevia muuttujia, että se on tosi vaikeaa ennustaa tarkkaan, vaikka miten joku menestyy duunissaan. Sitä varten on kehitetty hyviä menetelmiä ja on osavia ihmisiä jotka niitä on käyttämässä, mutta ei siitä koskaan pääse täydellisyyteen”. (Nederström, 2017.)

Tulevaisuuden näkymistä kysyttäessä, Nederström toivoisi, että soveltuvuustestien ja henkilöarvioinnin määrä lisääntyisi jatkossa, ja että ihmiset heräisivät siihen, että rekrytoinnissa tehtävät virheet lisäävät yrityksen kustannuksia. Tämän myötä hän toivoo, että sen kautta ymmärrettäisiin henkilöarvioinnin merkitystä laajemmassa mittakaavassa.

”Karrikoiden voitaisiin sanoa, että henkilöarvioinnin käyttämisen hinta on erittäin pieni, jos sitä verrataan virhearvioinnin kustannuksiin. Jos tämä oivallettaisiin laajemmin, niin ehkä henkilöarviointia käytettäisiin vähän enemmän.” (Nederström, 2017.)

Menetelmien kehittymisen osalta hän uskoo, että löydöksiä uusia menetelmiä ajatellen on vielä tulossa, eli nykyisten menetelmien osalta kaikki ei voi olla vielä tässä. Uusien ja kehittyneiden testi ja arviointimenetelmien ominaisuuksista voi olla kuitenkin vielä tässä vaiheessa hankalampi sanoa. Uusimmat löydökset, menetelmät sekä mittarit perustuvat hänen mukaansa jo olemassa olevan datan hyödyntämiseen ja löydöksiin. Nykytiedon avulla voidaan siis tehdä uusia löydöksiä ja hyödyntää niitä menetelmiä kehittäessä. Nederströmin mukaan Psycon on

tehnyt omaa tutkimusta mm. narsismin piirteistä ja heillä on tämän tutkimuksen myötä käytössä sellainen mittari, jolla kohtuullisten tilastojen analyysin jälkeen voidaan ennustaa ns. bright side narsismia sekä dark side narsismia.

”Narsismissa on yleensä tällainen valoisa puoli, joka liittyy hyviin tapoihin esimiehenä toimimisessa ja sitten siinä on tällainen dark side eli tällainen myrkyllinen puoli. Näitä on perinteisesti ollut aika vaikea erottaa, mutta nyt me ollaan tällaisen tilastollisen analyysin kautta löydetty keino, millä nämä kaksi komponenttia voidaan erottaa. Eli jos meillä on niin kuin karrikoitu esimerkki, että jos toimeksiantaja lähettää meille arvioitiin jonkun potentiaalisen esimiehen, ja siinä on vähän jotain narsistisia piirteitä, niin me voidaan jatkossa sanoa, onko se tätä positiivista tai negatiivista narsismia, mitä se on”. (Nederström, 2017.)

Opinnäytetyön tutkimustulokseen liittyen keskustelimme lopuksi vielä opinnäytetyön tutkimuskysymyksestä, eli siitä onko soveltuvuustesteistä hyötyä työhönottotilanteessa ja jos on, niin minkälaista hyötyä ne tarjoavat. Nederströmin mukaan soveltuvuustesteistä ja henkilöarvioinnista on hyötyä työhönottotilanteessa. Vastauksessaan hän viittaa siihen, että kyseessä ei ole pelkästään hänen oma kokemuksensa asian tiimoilta, vaan aiheesta löytyy myös paljon tutkittua tietoa. Hänen mukaansa menetelmien avulla voidaan ennustaa työssä menestymistä, joka on lähes kiistaton hyöty. Oikean henkilön löytämisen lisäksi hän kokee keskeisimpinä hyötyinä riskien hallinnan sekä sen, että yritykseen saadaan oikeanlainen henkilöstö mukaan. Nämä ovat hänen mukaansa ne syyt, miksi soveltuvuustestejä ja henkilöarviointia hyödynnetään työhönottotilanteissa.

”Aina kun työpaikkaan on useampi kuin yksi hakija, se on aina työnantajan etu, että hän saa työtehtävään aina parhaimman, motivoituneimman tai mikä tahansa määritelmä parhaimman hakijan osalta pätee työtehtävän osalta”. (Nederström, 2017).

## 6 TULOSTEN TULKINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöprosessia sekä johtopäätöksiä tutkimuksen osalta, eli tutkimuksesta saatuja tuloksia. Lisäksi luvussa esitetään jatkokehitysehdotuksia sekä oman oppimisen arviointia. Opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitteena oli tutkia soveltuvuustestien hyödyllisyyttä työhönottotilanteessa ja tutkimuskysymys ”Onko soveltuvuustesteistä hyötyä työhönottotilanteessa?” rakentui tämän tavoitteen pohjalta.

Tämä opinnäytetyö oli jaettu teoriaosaan sekä haastatteluun. Teoriaosassa käsittelin yritystoimintaa ja henkilöstöä sen tärkeänä toteuttajana, henkilöstön hankintaa sekä soveltuvuustestien roolia henkilöstön hankinnassa. Haastatteluosassa läpikäytiin kvalitatiivisen tutkimuksen kautta kysymyksiä teoretiedon tueksi. Työn pyrkimyksenä oli luoda yleinen katsaus arviointimenetelmien käyttöön ja niiden hyödykkyyteen työhönottotilanteessa.

### 6.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyö on yleensä opintojen loppupuolella opiskelijan koostama kirjallisen tuotos, jonka suunnittelu, kirjoittaminen sekä analysointi muodostavat oman prosessinsa. Opinnäytetyön avulla opiskelija näyttää toteen opiskeluaikana sisäistämänsä ja oppimansa asiat ja tuottaa niiden pohjalta teoretietoa sisältävän tutkimuksen. (Centria 2012, 1.)

Opinnäytetyön prosessi koostuu erilaisista vaiheista ja aloitusvaihe käynnistää koko prosessin. Aloitusvaiheessa päätetään opinnäytetyön sekä siihen liittyvän tutkimuksen aihe ja tehdään suunnitelma työn etenemisen osalta. Suunnitelmaan on hyvä kirjata työn etenemisen kannalta tärkeät asiat kuten aikataulu, tavoite mitä opinnäytetyöllä halutaan saavuttaa, työn sisällön pääkohdat sekä rajaukset, mihin opinnäytetyön aihe halutaan rajata. Suunnitelmaan on hyvä myös määrittää työn kannalta tärkeä tutkimuskysymys, eli mitä opinnäytetyö pyrkii selvittämään.

Aloitusvaihe käynnistetään yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja ohjaaja tukee työn kirjoittajaa läpi koko prosessin. Vaikka opinnäytetyö on oppimisprosessi, ja oppimista tapahtuu koko prosessin aikana, aloitusvaiheen suunnittelu on hyvä tehdä huolella. Työn aihe määrittää suunnan koko opinnäytetyöprosessille, ja voidaankin sanoa, että hyvin suunniteltu on lähes

puoliksi tehty. Työn etenemisen kannalta toteutusvaihe on määrällisesti ja ajallisesti eniten työstöä vaativa vaihe. Työn koostaminen ja aikataulussa pysyminen on täysin kirjoittajan vastuulla. Opinnäytetyönohjaaja voi auttaa ja ohjata kirjoittajaa tuomalla omia näkemyksiään työn suunnasta ja sen etenemisestä. Työn toteuttamisvaiheessa kootaan tutkimuksen kannalta tärkeää teoretietoa, jonka tulee olla työn kannalta relevanttia ja merkityksellistä. Teoriaosan lisäksi työhön tarvitaan aineistoa tutkimuksen tueksi. Omassa opinnäytetyössäni teoriaosan tueksi suoritin haastattelun yritykseen, joka tekee soveltuvuustestauksia niin asiakasyrityksille kuin käyttää niitä myös oman rekrytointiprosessin välineenään. Haastattelun suorittamisen jälkeen seurasi työn kannalta tärkeän vaiheen työstäminen, eli haastattelun analysointi. Tuloksia analysoimalla ja pohtimalla saadaan arvokasta tietoa teoriaosuuden sekä oman tietotaidon tueksi.

Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa voidaan katsoa taaksepäin ja pohtia prosessin onnistumista eli matkaa, jota työtä toteuttaessa on kuljettu. Tutkimustuloksia ja opinnäytetyötä analysoitaessa on hyvä pohtia, mitä koko prosessin aikana on opittu, minkälaisia tuloksia tutkimus on tuottanut sekä miten omaa osaamistaan sekä tutkimuksesta saatua tietoa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää ja kehittää. Loppuvaiheessa työ toimitetaan arvioitavaksi työn ohjaajalle, joka tarkistaa työn sekä lähettää mahdolliset korjausehdotukset työhön liittyen.

Jotta oma työni valmistui tavoiteaikataulun puitteissa, panostin haastateltavan valinnassa laatuun, jotta haastattelun tuloksista saatiin tutkimuksen tueksi oikeasti laadukasta sisältöä. Tutkimuksen osalta haastattelutilanteessa panostettiin siis laatuun eikä määrään. Soveltuvuustestien käytöstä ei löydy vielä laajalti tilastollista tietoa ja testausmenetelmiä ei hyödynnetä vielä jokaisessa yrityksessä aktiivisesti tai niiden käytöstä ei haluta viestiä ulospäin. Henkilöitä, jotka haluaisivat kertoa soveltuvuustestien käytöstä yrityksessään tai organisaatiossaan on myös haastavaa löytää tutkimusta varten, sillä moni asiasta arvokasta tietoa omaava henkilö ei halua puhua ulospäin yrityksen rekrytointiprosessin etenemisestä.

Omat odotukset ja oletukset opinnäytetyöprosessia aloittaessa olivat alkuun todella positiiviset soveltuvuustestien ja erityisesti myös persoonallisuustestien toimivuudesta. Kimmoke opinnäytetyön aiheesta tuli kiinnostuksesta aihetta kohtaan, sillä oma perheenjäseneni oli käynyt läpi Myers-Briggs tyyppi-indikaattoritestauksen ja suoritin myös oman lyhyen internetissä tehtävän testauksen, joka oli tehty tämän tyyppi-indikaattorin pohjalta. Teoria-aineistoon liittyvään



kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä tutkimusaineistoon perehtyessäni, oma mielikuva testauksista kuitenkin myös muuttui ja työtä koostaessani tuli välillä jopa kyseenalaistettua koko työn sekä tutkimuskysymyksen merkitystä. Aineistoihin tutustuessani, soveltuvuustestien ja henkilöarvioinnin määritelmä tuntui myös vaihtelevan, lähteestä sekä sen koostajasta riippuen.

Opinnäytetyötä koostaessani opin paljon uutta tietoa rekrytoinnin laajuudesta sekä sain syvennettyä jo aiemmin oppimiani tietoja. Opin tarkastelemaan lähteitä ja aineistoja kriittisesti sekä sain uutta tietoa rekrytoinnin tulevaisuuden mukana tuomistaan muutoksista. Muutoksien lisäksi opin myös sen, että tietyt perusasiat rekrytoinnissa ovat pitäneet pintansa, rajuistakin muutoksista huolimatta. Opinnäytetyön kautta opin myös aikataulukseen liittyviä asioita, kuinka yhdistää kokopäivätyö tutkimuksen tekemisen yhteyteen. Jatkossa aikataulutukseen olisi hyvä kiinnittää laajemmin huomiota, ettei työn lopputulos kärsisi aikataulun tiukkuudesta. Työn koostaminen opetti myös vastuullisuutta, eli kirjoittajana ja opiskelijana olen itse vastuussa työni aikatauluttamisesta, koostamisesta sekä sen valmistumisesta.

Opinnäytetyön aiheeseen perehtymisestä on ollut myös konkreettista hyötyä itselleni, sillä työskentelen tällä hetkellä työtehtävässä, jotka sivuavat rekrytointia ja niiden suorittamisessa tulee ottaa huomioon henkilöiden erilaiset oppimistavat, työskentelytyylit sekä motivaatiokeinot. Aiheeseen perehtyminen on lisännyt myös tietoa ja merkitystä oman itsetuntemuksensa määrittämisessä, sekä kuinka tärkeässä roolissa omien työskentelytapojen ja ominaisuuksien tunteminen on työelämässä. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana tuli haastettua omaa ajatusmaailmaa sekä omaa käsitystä soveltuvuustestien käyttämisestä. Oma henkilökohtainen mielipiteeni tutkimuskysymystä kohtaan vaihteli kirjoittamisen aikana, eli suoraan työtä koostaessani, ei aiheesta ollut itselläni täysin yksiselitteistä mielikuvaa. Työn koostamisen aikana tiedon lisääntyessä sekä haastattelun teon jälkeen tutkimuskysymykseen liittyvät tiedot myös kirkastuivat ja selkenivät itselleni.

Opinnäytetyön aihe oli todella mielenkiintoinen sekä kiinnostava. Tutkimusta olisi ollut kiinnostava tehdä vielä laajemmin siitä näkökulmasta, miten soveltuvuustestejä käytetään erilaisissa yrityksissä sekä saada tilastotietoa niiden käytöstä laajemmin. Tällä hetkellä soveltuvuustesteistä on tilastollisesta näkökulmasta vain vähäisesti saatavilla tietoa.

## 6.2 Johtopäätöksiä tutkimuksesta

Tässä alaluvussa esittelen haastattelusta saadut tulokset teemakehyksien mukaisesti. Teemakehyksinä toimivat yritystoiminta soveltuvuustestien näkökulmasta, henkilöstön hankinta sekä soveltuvuustestit henkilöarvioinnissa. Tutkimustuloksia tarkastellessa, tulee ottaa huomioon kuitenkin se, että haastateltava henkilö työskentelee yrityksessä, jonka tarkoituksena on myydä palveluaan eli soveltuvuustestaukseen liittyviä konsultointipalveluita asiakasyrityksille. Tämä on otettu huomioon johtopäätöksiä koostaessa, ja haastattelun avulla saatiin kuitenkin soveltuvuustestien käytöstä kattavasti tietoa niin yrityksen oman rekrytointiprosessin näkökulmasta kuin myös asiakasyritysten osalta.

Vaikka itse tutkimuksen haastattelujoukko oli pieni eli tutkimusta varten haastateltiin vain yhtä soveltuvuustestauksia tekevää yritystä, saatiin teoriaosuuden tueksi kuitenkin riittävästi tietoa, sillä haastateltavalla on laaja näkemys ja tietämys alaan liittyvistä asioista. Haastattelun avulla saatiin siis hyvä katsaus soveltuvuustestien käyttöön ja siihen liittyviin rekrytointiprosessin vaiheisiin. Tämän tutkimuksen validiteettiin voi vaikuttaa kuitenkin se, että haastateltava työskentelee yrityksessä, jonka liiketoiminta perustuu soveltuvuustestien tuottamiseen asiakasyrityksille. Haastateltavalla löytyy kuitenkin hyvä näkemys testien toimivuudesta, sillä niitä hyödynnetään myös yrityksen omassa rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen merkittävyyttä voidaan katsoa lisäävän haastateltavan asema, eli haastateltava työskentelee alalla merkittävässä roolissa toimivassa yrityksessä, sen yhtenä osakkaana.

Tutkimuksen validiteettia tukee kuitenkin se, että haastattelutilanteessa saatiin tehtyä tarkentavia kysymyksiä, jolloin kysymyksiin ja teemoihin saatiin varmasti haluttua ja tarpeellista tietoa tutkimuksen kannalta. Tutkimusta voidaan pitää myös luotettavana, että vastaukset tukevat teoriaosassa käsiteltyä tietoa. Vastauksien ja kysymysten voidaan katsoa olevan riittäviä tutkimusaiheen näkökulmasta ja niillä on katettu myös kaikki teoriaosuudessa käsiteltävät aiheet. Tämä tutkimus antaa siis katsauksen tästä näkökulmasta soveltuvuustestien toimivuuteen työhönnottilanteessa.

### **6.2.1 Soveltuvuustestit yritystoiminnan näkökulmasta**

Haastattelussa ilmeni, että soveltuvuustestien käyttö tukee yrityksen henkilöstöstrategiaa eli henkilöstöstrategia toimii yrityksessä rekrytoinnin sekä johtamisen välineenä. Kuten teoriaosassa on selvitetty, henkilöstöstrategia toimii suoraan organisaation käytännön toiminnan toteuttajana. Sen avulla toteutetaan siis käytännössä yrityksen henkilöstöpolitiikkaa ja siihen kirjattuja tavoitteita niin henkilöstön määrän, laadun kuin osaamisenkin osalta. (Viitala 2014.)

Yrityskuvan osalta haastateltava koki soveltuvuustestauksen antavan ylipäättensä ammattimaisen kuvan yrityksestä ulospäin hakijakandidaatile. Ammattimainen brändikuva tekee yrityksestä houkuteltavan ja sen myötä hakijoiden ja työntekijöiden laatu ja osaaminen on myös parempaa, kun osaavat henkilöt haluavat hakea yritykseen työntekijöiksi. Yritys voi vaikuttaa monella tapaa omaan brändimielikuvaansa jo rekrytointivaiheessa ja soveltuvuustestien hyödyntäminen on yksi näistä keinoista. Soveltuvuustestien voidaan siis tutkimuksen perusteella tuovan positiivista ja ammattimaista yrityskuvaa ja niiden hyödyntäminen voi saada osaavimmat hakijakandidaatit myös hakeutumaan yritykseen, sillä työntekijöitä ei oteta liian matalalla kynnyksellä sisään yritykseen.

Psycon Oy:ssä soveltuvuustestien käyttö toimii vakiintuneena käytäntönä, eli lähes jokaiseen eri työtehtävään tulevat henkilöt testataan työtehtävän vaatimuksia ja ominaisuuksia vastaan parhaiten soveltuvilla menetelmillä. Kun jokaisessa työtehtävässä on siihen määriteltujen mittareiden perusteella sopivin henkilö, työskentelee koko yrityksessä laadullisesti ja osaamisen osalta hakuhetkellä parhain mahdollinen henkilöstö. Tämä tukee myös edellisessä kappaleessa esiintyvää ajatusta ammattimaisesta yrityksestä, eli yrityksen laatuun ja osaamiseen henkilöstön osalta voidaan luottaa koko organisaatiota tarkastellessa, tehtävästä riippumatta.

### **6.2.2 Henkilöstön hankinta**

Haastateltavan yrityksessä valintapäätökseen osallistuu useampi henkilö, tulevan työntekijän esimiehestä lähtien. Valintapäätöksen merkitys korostuu etenkin, jos loppuvaiheessa mukana on useampi hyvä kandidaatti, jotka soveltuisivat kyseiseen työtehtävään. Tämä tukee myös teoriaosassa käsiteltyä tietoa, eli useamman henkilön osallistuessa valintapäätöksen tekemi-

seen, saadaan yritykseen monesta näkökulmasta osaava henkilö. Rekrytointipäätöksiin sisältyy aina myös inhimillisiä tunteita, jotka voivat vaikuttaa valintapäätöksen lopputulokseen. Soveltuvuustestit tarjoavat tällöin objektiivista tietoa haastattelun ja mielikuvien tueksi, kun testattavat ovat läpikäyneet saman arvioinnin samoilla normeilla.

Rekrytointiprosessin sähköistyminen tuo väistämättä muutoksia mukanaan koko rekrytointiprosessin etenemiseen kuin myös sen välineisiin. Sähköistyminen tuo omalta osaltaan myös soveltuvuustesteihin muutoksia mukanaan. Yllättävänä koin kuitenkin sen, että Nederström ei kokenut suuria haasteita tämän muutoksen myötä, eli muutoksen hän koki pääsääntöisesti positiivisena. Paikkariippumattomuutta tiettyjen testien osalta voidaan ajatella positiivisena vaikutuksena, sillä testattava voi tehdä testauksen itselle miellyttävässä ympäristössä, kuten omassa kodissaan. Testaustilanne voi olla osallistujalle haastava tilanne, joka voi vaikuttaa myös testauksen tuloksiin. Kun testattava on omalla mukavuusalueellaan, tuloksien voidaan ajatella olevan myös luotettavampia.

Haasteena tai pikemminkin mahdollisena haasteena sähköistymisen osalta hän koki plagioinnin mahdollisuuden testien näkökulmasta. Plagiointi on teoreettisesti mahdollinen skenaario, mutta jos plagioinnin tekevä henkilö tai taho ei osaa käyttää ja tulkita testimenetelmää oikein, ei plagioinnista ole hyötyä. Yksittäisten testien avulla ei voida tutkimuksen perusteella saada riittävää ennustetta tulevaisuuden suoriutumisesta työtehtävässä. Tämän vuoksi plagioinnin sekä sen hyödyntämisen mahdollisuuden voidaan ajatella olevan marginaalisen pieni, kuten haastateltavakin mainitsee.

### **6.2.3 Soveltuvuustestit henkilöarvioinnissa**

Yrityksessä käytettävien testimenetelmien määrä on laaja ja sopivat menetelmät valitaan aina kyseisen tehtävän mukaisesti. Nederström korostikin haastattelussa, että soveltuvuustestaukset ovat aina monimenetelmäisiä arviointimenetelmiä, jotta testauksen tulos on aina mahdollisimman luotettava ja antaa oikeanlaisen ja kattavan kuvan henkilöstä. Yhdellä menetelmällä tietyt, jopa haitalliset, ominaisuudet voivat jäädä huomioimatta. Tämän vuoksi eri menetelmien käyttö ristiin sekä toistensa tueksi tuo arvokasta tietoa. Mitä enemmän rekrytoinnin sekä työssä suoriutumisen kannalta olennaista ja relevanttia tietoa rekrytoitavasta henkilöstä saadaan, sen laajemmin rekrytointi voidaan tehdä näiden päätöksiin pohjalta.

Valittuihin testimenetelmiin yritys on päätenyt tieteellisen tutkimuksen kautta sekä määrittelemällä omaa normistoaan työtehtävän vaatimusten ja odotusten mukaisesti. Kaupalliset testit sisältävät tietyiltä osin jo valmiiksi määritellyt normit, jolloin henkilöiden tulisi muotoutua jo näihin etukäteen määriteltyihin ”muotteihin”. Kuten haastatettava kertoo, normien ja tutkimusten voidaan tällöin katsoa olevan oikeudenmukaisia soveltuvuustesteihin osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Tällöin on hyvä ottaa huomioon kuitenkin se, että jos ja kun normit on määritetty soveltuvuustestauksia tarjoavan yrityksen toimesta, ne eivät ole suoraan vertailukelpoisia keskenään muiden markkinoilla olevien testien kanssa, sillä normit ja arviointiperusteet on määritetty juuri kyseiselle testaustavalle sopivaksi.

Osaava konsultti toimii tärkeässä roolissa testauksen näkökulmasta, eli konsultin tulee tuntea testimenetelmän ominaisuudet ja mittaristo sekä osata käyttää testimenetelmää oikealla tavalla. Testausmenetelmänsä tunteva henkilö on erittäin tärkeässä roolissa, sillä sen avulla vaikutetaan myös siihen, mittaako menetelmä sitä, mitä sillä halutaan mitata.

Testien luotettavuutta tukee myös seurantatutkimusten suorittaminen työtehtävään valikoiduille henkilöille testauksesta sopivan ajan kuluttua. Tällöin työtehtävään valikoidulla henkilöllä sekä henkilön esimiehellä on riittävä kuva työssä suoriutumisesta sekä työssä suoriutumisen ennusteen toteutumisesta. Seurantatutkimus edistää koko soveltuvuustestauksen luotettavuutta, sillä sen avulla saadaan oikeasti tietoa menetelmien ja niistä saatavien tuloksien toimivuudesta käytännössä.

Soveltuvuustestaus tuo kustannuksia rekrytointiprosessiin, mutta sen avulla voidaan ajatella saatavan arvokasta tietoa rekrytointin onnistumisen kannalta. Testauksesta aiheutuvat kustannukset eivät olleet yllättäviä tekijöitä, eli suurimmat kustannukset aiheutuvat henkilöstöstä sekä tiloista, jotka ovat luonnollisia kustannuksia soveltuvuustestien parissa työskentelevälle yritykselle. Kustannusten suuruutta tai pienuutta voidaan arvioida siitä näkökulmasta, kuinka paljon yritys on valmis maksamaan osaavan henkilöstön hankinnasta, joka parhaassa tapauksessa tuottaa yritykselle kilpailuetua. Kiistatonta haastattelussa on se, että virherekrytointi on yritykselle aina kallis kuluerä, jos rekrytointi epäonnistuu. Tietyiltä osin voidaan siis ajatella, että osaavan henkilön palkkaus on yrityksille jopa elinehto.

Soveltuvuustestejä voidaan käyttää työhönottotilanteen jälkeen myös henkilöstön valmentamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Testaustuloksia voidaan hyödyntää myös esimiehen näkökulmasta henkilöstön johtamisessa sekä tiimiin sopeuttamisessa. Haastateltava kertoi tässä tapauksessa käyttötarkoitusten eroavan hieman heidän omassa yritystoiminnassaan asiakasyritysten toiminnasta, eli Psyconilla soveltuvuustestien tuloksia ei hyödynnetä niin laajasti jatkoa ajatellen ohjaamisessa ja valmentamisessa. Hän vetosi tässä siihen, että yritys on kokoluokaltaan pienempi, jolloin rekrytoinnin onnistuminen sekä työssä suoriutuminen näkyvät tuloksissa jo lyhyessäkin ajassa.

Rekrytointiprosessin sähköistymisen, hakumaailman mullistumisen sekä tietyillä aloilla vallitsevan osaajien pulan myötä kilpailu osaajista ja työpaikoista on kovaa. Yrity maailma on myös muuttumassa uuden milleniaalisukupolven rynnistäessä työmarkkinoille. Henkilöstö sekä yritykset ovat molemmat etsimässä sitoutuvaa kumppania, joka ei ole itsestäänselvyys.

Tutkimuksesta selvisi, että soveltuvuustesteistä on siis hyötyä työhönottotilanteessa, mutta ne eivät kerro kaikkea henkilöstä. Ihminen voi esimerkiksi olla hyvinkin älykäs, vaikka ei pysty ilmaisemaan itseään selkeästi soveltuvuustestausvaiheessa. NykYTEknologialla emme vielä pääse lukemaan ihmisten ajatuksia tai kurkistamaan tulevaisuuteen. Tämän vuoksi ihmisiä on arvioitava niillä tiedoilla, keinoilla ja taidoilla, joita meillä on tällä hetkellä saatavissa, ja nämä tiedot saadaan yleensä ihmisiä testaamalla ja arvioimalla soveltuvuustestien avulla. Menetelmiä olisi kuitenkin tärkeä käyttää ristiin, jotta arviointipohja olisi mahdollisimman laaja ja siitä saadut tulokset mahdollisimman luotettavia.

Haastattelussa saadut tulokset olivat mielenkiintoisia ja hyvin soveltuvuustestien käyttöä kuvaavia. Saaduista tuloksista ei ilmennyt mitään suurta poikkeavaa tietoa, eli soveltuvuustestien käyttöön liittyvät kysymykset pääasiassa vahvistivat jo aiemmin ilmenneitä tietoja teoriaosuudessa.

Haastattelusta ja siitä saaduista tuloksista voidaan päätellä, että soveltuvuustesteistä on tutkitusti hyötyä työhönottotilanteessa, mutta mikään testi ei voi yksinään kertoa, kuinka ihminen tulee todellisuudessa käyttäytymään ja toimimaan työtehtävässä. Soveltuvuustestit tarjoavat siis näkökulmaa, arvioita ja ennusteen työssä suoriutumisesta. Teoria on kuitenkin parhaimmillaankin vain yksinkertaisuus todellisuudesta. Tämän hetkinen soveltuvuustestien malli toimii

niin kauan siihen saakka, kunnes tilalle keksitään parempi sekä kuvaavampi versio, jolla voidaan arvioida henkilön suoriutumista työtehtävässä.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotuksia**

Kuten työssä on aiemmin todettu, soveltuvuustestien käyttö on lisääntynyt merkittävästi viime vuosien aikoina. Erilaisista soveltuvuustesteistä ja niiden ominaisuuksista löytyy paljon tietoa kirjallisuuden, tutkimusten sekä lehtiartikkeleiden muodossa. Kirjoissa esiintyvä tieto on kuitenkin pääosin peräisin 2000-luvun alkupuolelta ja testien käyttö on yleistynyt vielä tämän jälkeen yritys- ja oppilaitosmaailmassa. Rekrytointiprosessin muuttuessa sähköisemmäksi olisi mielenkiintoista tutkia, muuttavatko perinteiset soveltuvuustestaukset samalla myös muotoaan, ja kärsiikö niiden luotettavuus mahdollisen muutoksen myötä.

Muita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla vastaavan tutkimuksen teettäminen myös laajemmalla otannalla sekä kysymys voidaanko soveltuvuusmenetelmiä kehittää, ja jos voidaan, miten. Myös tarkemman analyysin koostaminen erilaisten soveltuvuustestien käytön määrästä antaisi mielenkiintoisen katsauksen soveltuvuustestien hyödyntämisestä rekrytointissa.

## LÄHTEET

Alku, S. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/onnistunut-tyohonotto-luo-puitteet-kestavalle-tyosuhteelle>. Viitattu 20.5.2017.

Centria 2017. Opinnäytetyö & Kirjoitusohjeet. 2012. Centria Ammattikorkeakoulu. Www-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57478/opinnaytetyo\\_ohjeistus.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57478/opinnaytetyo_ohjeistus.pdf?sequence=1). Viitattu 13.12.2017.

Cook, M. 2010. Personnel Selection: Adding Value through people. 5. Singapore: Markono Print Media Pte Ltd.

Cresko. 2017. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cresco.fi/fi/henkiloarviontiin-osallistujalle/>. Viitattu 11.11.2017.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Helsingin Sanomat. 2004. Testausta käytetään yhtenä apuvälineenä. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004206712.html>. Viitattu 17.11.2017.

Helsingin Yliopisto 2006. Soveltuvuusarvioinnit. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/urapalvelut/flamma2011/soveltuvuusarvioinnit.pdf>. Viitattu 13.12.2017.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi Oy.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarvointi työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Honkanen, H. & Nyman, K. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki: Psykologien kustannus Oy.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat Valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. WSOY.

Hoppe, T. & Laine, T. 2014. Työnhakuopas- Mitä, miten, missä? Talentum Oy.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yrityksen perusta. Edita Publishing Oy. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6412-8> .Viitattu 5.10.2017.

Järvinen, V. 2017. Valmistaudu soveltuvuustestiin. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/valmistaudu-soveltuvuustestiin/>. Viitattu 30.11.2017.



Kajaanin Ammattikorkeakoulu, 2017. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/teemoittelu>. Viitattu 11.12.2017.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen Johtaminen. 10.-11. Talentum Media Oy. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20). Viitattu 27.9.2016.

Kempas, K. 2017. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005381364.html>. Viitattu 19.11.2017.

Hulkko, P., Kinkki, S. & Mäkinen, I. 1995. Yritystoiminta. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 13.8.2004/759. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. Viitattu 8.6.2017.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma: Käytännön yritystoiminta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Marjala, P. 2015. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tyoelamaohjaus.fi/wp-content/uploads/2015/01/Osaamisen-kehittaminen-Marjala-2015.pdf>. Viitattu 12.10.2017.

Markkanen, M. 1999. Etsi, Arvioi, Valitse: Onnistunut rekrytointi. Juva: Werner Södertström Osakeyhtiö.

Nederström, M. 2017. Henkilökohtainen tiedonanto, haastattelukeskustelu. 4.12.2017.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät Työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pikkusaari, A. 2011. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/4571/henkilosto-yrityksen-strategisena-voimavarana-ihan-oikeasti/>. Viitattu 20.5.2017.

Psykologiliitto. 2017. Miksi henkilöarvioinnin sertifikaatti? Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.psyli.fi/tietoa\\_psykologeista/henkiloarviointi](http://www.psyli.fi/tietoa_psykologeista/henkiloarviointi). Viitattu 12.11.2017.

Psycon. 2017. Osuva henkilöarviointi. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.psycon.fi/ratkaisumme/onnistu-valinnoissa/henkiloarviointi>  
<https://www.psycon.fi/blogi/millainen-hyva-psykologinen-testi>. Viitattu 12.11.2017.

Ruuska, T. 2016. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://inhunt.fi/2016/11/digitaalinen-transformaatio-rekrytointialalla/>. Viitattu 19.11.2017.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>. Viitattu 11.12.2017.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html). Viitattu 11.12.2017.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_1.html). Viitattu 11.12.2017
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html). Viitattu 11.12.2017.
- Salovaara, H. 2004. Suomen virtuaaliyliopisto. Oppimisen teoriasta tukea tieto- ja viestintätekniikan pedagogiseen käyttöön. Käsitteet ja kirjallisuus. Saatavissa: [http://tievie oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku\\_8/kasitehakemisto.htm](http://tievie oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_8/kasitehakemisto.htm). Viitattu 17.12.2017.
- The Myers Briggs Foundation. 2017. Saatavissa: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>. Viitattu 18.11.2017.
- Tietovarasto. 2017. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>. Viitattu 11.12.2017.
- Tilastokeskus. 2017. Käsitteet. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Viitattu 28.11.2017.
- Typpö, J. 2017. "Oletko ENFP tai INTJ?" Armottoman vanhentunutta persoonallisuustestiä käytetään jatkuvasti työelämässä ja deittiprofiilissa ja psykologi kertoo, miksi se ei toimi. Www-dokumentti. Helsingin Sanomat. Saatavissa: <https://www.hs.fi/nyt/art-2000005108680.html>. Viitattu 18.11.2017.
- Uratehdas, 2014. Paljon puhetta IST-testistä ja soveltuvuusarvioinnista. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://uratehdas.fi/blogi/246-paljon-puhetta-ist-testista-ja-soveltuvuusarvioista>. Viitattu 18.11.2017.
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi Menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>. Viitattu 5.10.2017.
- Välivehmas, K. 2014. Miten onnistut työnhaussa. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.
- Yritys-Suomi 2017a. Työnantajuus. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/tyonantajuus>. Viitattu 29.8.2017.
- Yritys-Suomi. 2017b. Osaamisen kehittäminen. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/osaamisen-kehittaminen>. Viitattu 29.8.2017.
- Yritys-Suomi. 2017c. Työvoiman tarpeen arviointi ja hankinta. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/tyovoiman-tarpeen-arviointi-ja-hankinta>. Viitattu 29.8.2017.

## **LIITE 1: Haastattelukysymykset**

### **Yritystoiminta & henkilöstö**

1. Millä tavalla soveltuvuustestien käyttö tukee henkilöstöstrategiaanne?
2. Minkälaisen yrityskuvan soveltuvuustestien käyttö mielestäsi antaa testattavalle?
3. Onko soveltuvuustestien käyttö yrityksessänne vakiintunut käytäntö, käytetäänkö sitä jokaiseen tehtävään tai tehtäväkohtaisesti?

### **Henkilöstön hankinta**

4. Kuka tekee henkilövalintapäätökset yrityksessänne ja osallistuuko henkilövalintapäätökseen useampi henkilö?
5. Mitä hyötyjä ja haittoja rekrytointiprosessin sähköistyminen tuo mukanaan?

### **Soveltuvuustestit henkilöarvioinnissa**

6. Minkälaisia henkilöarviointi tai soveltuvuustestausmenetelmiä käytätte yrityksessänne?
7. Miten olette päätyneet valittuihin testimenetelmiin?
8. Kuinka luotettavana soveltuvuustestausta voidaan pitää?
9. Mitkä ovat testauksen kustannukset?
10. Hyödynnetäänkö soveltuvuustestejä myös työhönottotilanteen jälkeen ja jos kyllä, niin miten?
11. Minkälaisia haasteita koet soveltuvuustestien/henkilöarvioinnin käytössä?
12. Miten näet soveltuvuustestien kehityksen tulevaisuudessa?
13. Onko soveltuvuustesteistä hyötyä työhönottotilanteessa ja jos on, mitä hyötyä ne tarjoavat?